

แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน
กรณีศึกษากลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

อรสัณห์ จิวเจริญ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

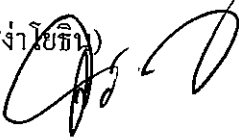
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ อรศักดิ์ จิวเจริญ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

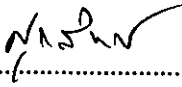
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

..... ทักษณา ส่องไธสง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ทักษณา ส่องไธสง)


คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ทักษณา ส่องไธสง ประธาน
(ดร.ทักษณา ส่องไธสง)

.....  กรรมการ
(ดร.สาธิต ปิตวรา)

.....  กรรมการ
(ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....  คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่... 17 ...เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างยิ่ง จาก อาจารย์ ดร. ทักษณา สง่าโยธิน อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และแนวทางที่เป็นประโยชน์ในทุกขั้นตอนของการวิจัย ตลอดจนช่วยตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานนิพนธ์ ด้วยความเอาใจใส่ และให้การสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด งานนิพนธ์ฉบับนี้ได้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา ดร. ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน และ ดร. สาธิต ปิติวรา กรรมการสอบงานนิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร. ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ และ ดร. ภัทรี พิรัชต์ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข และวิจารณ์ ให้งานนิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด ที่ให้ความเมตตาในการชี้แนะ รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากพนักงานกลุ่มบริษัทการ์เดียนประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่ในเขต จังหวัดระยอง และ จังหวัดสระบุรี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ความร่วมมือช่วยตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน และได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์โดยรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร. ชนิศรา แก้วสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ สำหรับ ผู้บริหารระดับสูงรุ่นที่ 38 และเพื่อน ๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหารระดับสูงรุ่นที่ 38 ที่คอยให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ สุดท้ายนี้ขอระลึกถึงคุณบิดา มารดา ที่ได้สั่งสอน ให้ผู้วิจัยเป็นคนดี ปฏิบัติแต่สิ่งที่ดี ตลอดมา อีกทั้งยังขอระลึกถึงคุณของคุณครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ชี้แนะถึงหลักวิชาต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีอุปการคุณที่ท่านได้ช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี คุณอาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

อรสัณห์ จิวเจริญ

57710046: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร; บช.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)
 คำสำคัญ: แนวทางการป้องกัน/ การลาออกของหัวหน้างาน/ บริษัทาร์เดียประเทศไทย
 อรสันห์ จิวเจริญ: แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษา กลุ่ม
 บริษัทาร์เดียประเทศไทย (PREVENTION OF SUPERVISOR RESIGNATION: A CASE
 STUDY OF GUARDIAN INDUSTRIES CORP LTD., THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์:
 ทักษณา สง่าโยธิน, บช.ค., 148 หน้า, ปี พ.ศ. 2558.

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการ ศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษา
 กลุ่มบริษัทาร์เดีย ประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจ
 ด้านการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจการลาออก
 ของพนักงาน และเพื่อศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน โดยการวิจัยแบบ
 เชิงสำรวจ (Survey research) มีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) คือ เชิงปริมาณ และ
 เชิงคุณภาพ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและหัวหน้างาน ของกลุ่มบริษัทาร์เดีย ประเทศไทย
 จำนวน 113 คน ค่าสถิติที่ใช้ คือค่าความถี่ ค่าสถิติพื้นฐานร้อยละ และใช้การวิเคราะห์ความถดถอย
 เชิงพหุ (Multiple regression analysis)

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ
 54.87 มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.51 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 58.41 และอยู่ใน
 ฝ่ายสนับสนุน/ ตำแหน่ง ร้อยละ 61.97 สำหรับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย อันได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจในการ
 ทำงาน ปัจจัยแรงจูงใจทางการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรนั้น มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง
 แต่ค่าเฉลี่ยของปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด คือ 3.26 และเมื่อทดสอบ
 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจการลาออกจากงานของหัวหน้างาน ผลปรากฏว่า
 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธภาพ ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงิน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และความมั่นคง
 ปลอดภัยส่งผลต่อการตัดสินใจการลาออกของหัวหน้างาน ในขณะที่ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
 จากผู้บริหารก็มีผลสอดคล้องกัน ทั้งนี้ผู้บริหารยังเข้าใจ และตระหนักความพยายามในการสร้าง
 แรงจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อม และโครงสร้างของผลตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อลดอัตราการ
 ลาออกจากงานของหัวหน้างาน

57710046: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVES; MBA
(BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVES)

KEYWORDS: PREVENTION OF SUPERVISOR RESIGNATION: A CASE STUDY OF
GUARDIAN INDUSTRIES CORP LTD., THAILAND

ORRASAN JIWCHAREON: PREVENTION OF SUPERVISOR RESIGNATION:
A CASE STUDY OF GUARDIAN INDUSTRIES CORP LTD., THAILAND. THESIS
ADVISOR: TAKSAYA SANGAYOTIN, PH.D., 148 p., 2015.

The present study examines prevention of supervisor resignation, a case study of Guardian Industries Corp, Ltd., Thailand. It aims to investigate the effects of motivation of work, financial issue, and environment of the organization on resignation of employees and to examine how to prevent supervisors from resignation. This is the survey research. It is mixed-method study. The sample group included 113 executives and supervisors of Guardian Industries Corp, Ltd., Thailand. Statistics used to analyze data were mean, percentage, and Multiple regression analysis.

The findings showed that most respondents of the questionnaire were male (54.87%) who are over 41 years old (34.51%). They reported holding bachelor degree (58.41%) and worked in the support sections or office (61.97%). The results suggested that 3 factors of motivation, i.e. work, finance, and environment, were rated in the moderate level. The mean of the environment of organization was highest ($\bar{X} = 3.26$). There was a relationship between financial motivation and environmental motivation, and motivation of security and decision to resign of supervisors. The in-depth interview results suggested that executives viewed the problems in the same direction. They understood and tried to motivate employees. They planned to improve the environment and wages structure as for reducing resignation of supervisors.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	9
แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน	22
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง	26
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยสภาพสิ่งแวดล้อม	30
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก (Turnover).....	36
ภาพรวม กลุ่มบริษัทการ์เดียน และการ์เดียนประเทศไทย	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัยเชิง
.....	53
วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษา	61
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	61
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณานาโดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	62
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการ วิเคราะห์ค่าสถิติ.....	80
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis).....	87
สรุปผลการสัมภาษณ์.....	98
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
สรุปผลการวิจัย.....	99
อภิปรายผลการวิจัย.....	103
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	106
ข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งต่อไป.....	107
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก	116
ภาคผนวก ข.....	128
ภาคผนวก ค.....	139
ภาคผนวก ง.....	146
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	148

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

2-1	จำนวนพนักงานและอัตราการลาออกบริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด	46
2-2	จำนวนพนักงานและอัตราการลาออกบริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์ ระบุของ จำกัด	47
3-1	ประมวลผลทางสถิติตามเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient).....	57
4-1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	63
4-2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	63
4-3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	64
4-4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงาน	64
4-5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ.....	65
4-6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน.....	66
4-7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ.....	67
4-8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลแรงจูงใจด้านการเงิน.....	68
4-9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านความมั่นคงปลอดภัย.....	69
4-10	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน.....	70
4-11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กรและการจัดการ.....	71
4-12	จำนวน ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านค่าจ้าง.....	72
4-13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน.....	73
4-14	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านการนิเทศงาน.....	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-15	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน.....	75
4-16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านการติดต่อสื่อสาร.....	76
4-17	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านสภาพการทำงาน.....	77
4-18	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น.....	78
4-19	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่องการตัดสินใจลาออกของพนักงานในระดับหัวหน้างาน	79
4-20	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความข้อมูลรวมของแรงจูงใจในการทำงานแรงจูงใจทางการเงิน และปัจจัย สภาพแวดล้อมองค์กร.....	79
4-21	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ(Enter Multiple Regression Analysis)ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่ม บริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจลาออก.....	80
4-22	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ(Enter Multiple Regression Analysis)ระหว่างแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่ม บริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจลาออก.....	82
4-23	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจลาออก.....	84
4-24	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	86
4-25	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์.....	89
4-26	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	92
4-27	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเงิน.....	94
4-28	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร.....	97

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 สาเหตุการลาออกจากงาน เดือน กุมภาพันธ์ 2558	3
1-2 จำนวนพนักงานและอัตราการลาออกบริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์ ระบุของ จำกัด	4
1-3 จำนวนพนักงานและอัตราการลาออกบริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด	4
1-4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2-1 ขั้นตอนการแสดงผลการวิจัย	11
2-2 ERG Model	17
2-3 เปรียบเทียบ ERG Model กับ Maslow's Hierarchy Needs	18
2-4 Vroom's Model	28
2-5 ทฤษฎีความยุติธรรมของ Stacy Adams	29
2-6 ความต่อเนื่องระหว่างกระบวนการลาออกกับความพึงพอใจในงาน	37
2-7 ประเทศที่ตั้งโรงงาน บริษัทการ์เดียน	41
2-8 การก่อตั้งโรงงานแห่งแรก	42
2-9 ภาพพื้นที่โรงงานแห่งในประเทศไทย	43
2-10 พิธีการวางศิลาฤกษ์ที่ โรงงานสยามการ์เดียน จ. ระยอง	43
2-11 Line การผลิต และภาพรวมของการผลิตกระจก	44
2-12 การบรรจุหีบห่อและเก็บสินค้าสำเร็จรูป	45
2-13 ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ขายให้ลูกค้า	45
2-14 อาคาร โรงงานการ์เดียน ที่จังหวัด สระบุรี	46
2-15 อาคาร โรงงานการ์เดียน ที่จังหวัด ระยอง	47

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจและทุกองค์กรทั่วโลกที่กำลังเผชิญกับปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงาน ในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากตลาดแรงงานที่กำลังเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการเปิดประเทศเสรีของกลุ่ม AEC (ASEAN Economic Community) และจากสถานการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจและตลาดแรงงานที่ขยายตัวของทั่วโลกนั้น ส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกในปี 2014 เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งต่างจากปีที่ผ่านมา ๆ มา ที่สัดส่วนการลาออกไม่ได้เพิ่มขึ้นมากนัก โดยประมาณการณ์ว่าอัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกในปี 2014 จะสูงถึง 161.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2012 ถึงร้อยละ 12.9 คาดการณ์ว่าแนวโน้มอัตราการลาออกของพนักงานจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในอีก 5 ปีข้างหน้าจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 20.6 เป็นร้อยละ 23.4 และในปี 2018 พนักงานจะลาออกกันถึง 192 ล้านคน (ธันวา จุลชาติ, 2556)

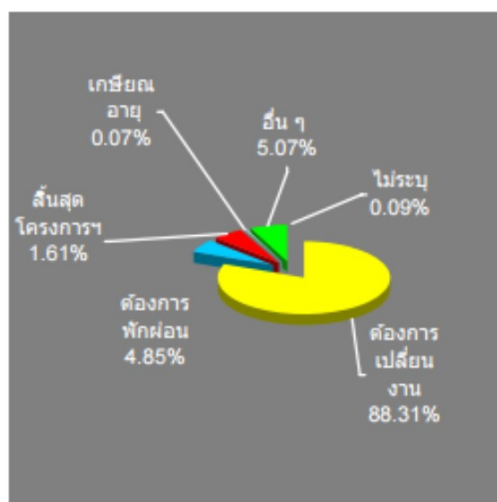
สำหรับกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาอย่างเรานั้น อัตราการลาออกของพนักงานจากบริษัทหนึ่ง ไปอีกบริษัทหนึ่งก็เริ่มมีอัตราสูงมาตั้งแต่ปี 2013 ซึ่งเป็นผลพวงมาจากเศรษฐกิจที่คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้น แต่สำหรับประเทศไทยนั้น เราพบว่าแม้อัตราการย้ายงานของพนักงานจะยังไม่สูงมากนัก แต่จากนโยบายการขึ้นค่าแรงของรัฐบาล และ AEC ที่เกิดขึ้น ก็อาจส่งกระทบต่อการบริหารคนให้อยู่กับองค์กรยากมากขึ้น กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสดูแลออกจากองค์กรเพราะการแข่งขันของตลาดในเรื่องค่าจ้างนั้นสูงมากกว่าแต่ก่อน อีกทั้งยังมีปัญหาการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร และความหลากหลายของธุรกิจ หรือกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงาน และสถานที่ที่ต่างกัน

ฉะนั้นหลาย ๆ บริษัทควรจะต้องตระหนักถึงเรื่องการรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่มีศักยภาพไม่ให้ลาออกจากองค์กรไป การให้ค่าตอบแทนที่เป็นรูปของตัวเงินหรือจับต้องได้ (Tangible reward) เพียงอย่างเดียวนั้นอาจไม่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพและรักษาพนักงานไว้ได้ ทั้งนี้องค์กรควรมองภาพรวมโดยการออกแบบผลตอบแทนแบบรวม (Total rewards) ที่ต้องอาศัยทั้งผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible reward) และผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นรูปของตัวเงินหรือจับต้องไม่ได้ (Intangible reward) เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับพนักงาน และหัวหน้า อีกทั้งยังส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ไม่เช่นนั้นองค์กรก็จะเป็นผู้ถูกเลือก และจะไม่ใช่ผู้เลือกอีกต่อไป ด้วยเหตุนี้เองทุกองค์กรจะต้องกลับมาพิจารณาและ

มองดูตัวเองว่าทำอะไร และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate branding) ที่เกิดจากแรงบันดาลใจ ไม่ใช่การสร้างภาพ (Two-faced) มีสองหน้าหรือใส่หน้ากากหลอกลวงสังคม โดยต้องทำให้ภาพลักษณ์องค์กรเป็นบุคลิกและเป็นนิสัยขององค์กร (Brand personality) เหมือนคนคนหนึ่งที่มีน้ำใจและมีมารยาทงดงาม ต้องทำให้เป็นความเคยชิน เป็นนิสัย ไม่ใช่เป็นเพียงการทำไปตามกระแสของสังคม (ก้องเกียรติ โอภาสวงการ, 2546, หน้า 18)

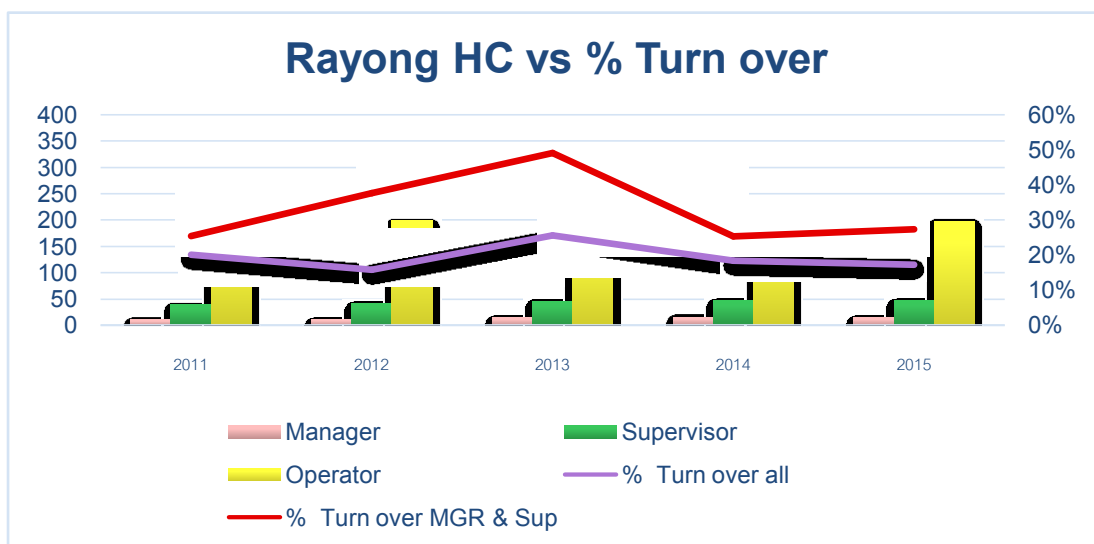
ในขณะที่หลายองค์กรกำลังประสบปัญหาพนักงานออกจางานด้วยสาเหตุต่าง ๆ ที่ค่อนข้างสูง และแนวโน้มในอนาคตดูเหมือนว่าปัญหานี้จะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เพราะทัศนคติในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนงานมีมากขึ้น เช่น มีการแข่งขันเพื่อแย่งบุคลากรที่มีคุณภาพกันสูง มีบริษัทจัดหางานเกิดขึ้นมากมายทำให้รูปแบบที่จากเดิมคนไปหางาน มาสู่รูปแบบของงานมาหาคน คนรุ่นใหม่ต้องการหาประสบการณ์จากหลากหลายองค์กรเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้ประกอบการในอนาคต นอกจากนี้ในยุคของข้อมูลข่าวสาร คนทำงานมีโอกาสรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น และมีข้อมูลซึ่งเป็นตัวเร่งให้มีการตัดสินใจในการเปลี่ยนงานมากขึ้น สำหรับผลการสำรวจอัตราการลาออกของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมในแต่ละกลุ่ม โดยเฉลี่ยในปี 2558 ปรากฏว่า กลุ่มวิศวกรรม มรการลาออกของพนักงานสูงสุด 18.9% กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ มีการลาออกของพนักงาน 18.5% และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค การลาออกของพนักงาน 18.1% ตามลำดับ (ธันวา จุลชาติ, 2558) เมื่อเทียบจากข้อมูลการสำรวจสถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้างและความต้องการแรงงาน ฉบับประจำเดือน มีนาคม 2558 ดังภาพที่ 1-1 ที่แสดงให้เห็นว่าสาเหตุการออกจากงานส่วนใหญ่เกิดจากการต้องการเปลี่ยนงานที่สูงถึง 88.31% (กรมการจัดหางาน, มีนาคม 2558) ฉะนั้นจากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ฝ่ายบุคคล และผู้บริหารจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทในเรื่องการคัดสรรบุคคลากร การนิเทศงาน การดูแลพนักงานและติดตามผลอย่างใกล้ชิด

สรุปสาเหตุการออกจากงาน เดือนกุมภาพันธ์ 2558

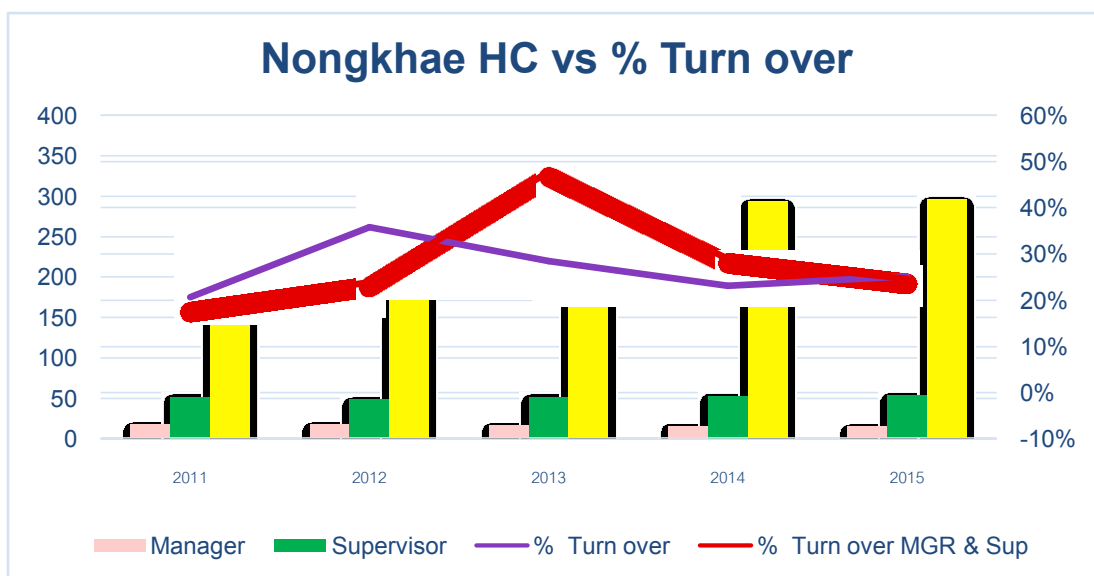


ภาพที่ 1-1 สาเหตุการลาออกจากงาน เดือนกุมภาพันธ์ 2558 (กรมการจัดหางาน, 2558)

สำหรับ กลุ่มบริษัท การ์เดียน ในประเทศไทยนั้น ได้เริ่มก่อตั้งและดำเนินการผลิตครั้งแรกในปี 1995 ณ จังหวัดสระบุรี และมีการขยายกำลังการผลิต โดยการจัดตั้งโรงงานเพิ่มอีก 1 แห่ง ในปี 1997 ณ จังหวัด ระยอง ฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่า การ์เดียนเป็นอีกหนึ่งบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมหนักที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตกระจก และด้วยประวัติการบริหารอันยาวนานที่มีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องที่เริ่มกำเนิดมาจากวัฒนธรรมการบริหารแบบองค์กรแบบไทยโดยใช้ชื่อบริษัทว่าสยามการ์เดียนและต่อมาได้มีการขายกิจการให้กับบริษัทต่างชาติชื่อบริษัทจึงถูกเปลี่ยนเป็น การ์เดียนคอร์ปการบริหารองค์จึงถูกผสมผสานระหว่างการบริหารองค์กรแบบไทย และแบบอเมริกาเข้าด้วยกัน ภายใต้ันโยบายการบริหารของบริษัทแม่ ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายในโรงงานของฝ่ายผลิตที่ต้องอยู่ภายใต้ความร้อนที่อุณหภูมิตั้งแต่ 30-1,400 องศา ซึ่งมีการดำเนินการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง โดยแบ่งการทำงานของฝ่ายผลิตออกเป็น 4 กะสลับกันไป ทั้งนี้เราจะเห็นว่าอัตราการลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียนซึ่งมากกว่า 20% ซึ่งถือว่าอยู่ในอัตราที่สูงมาก และมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลการสำรวจการลาออกของพนักงาน จากประชาชาติธุรกิจที่กล่าวมาในข้างต้น โดยที่มีอัตราเฉลี่ยอยู่ที่ 18% จากภาพที่แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย



ภาพที่ 1-2 จำนวนพนักงานและอัตราการลาออกของพนักงานช่วงปี 2011-2015
(บริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์ ระยอง จำกัด, 2558)



ภาพที่ 1-3 จำนวนพนักงานและอัตราการลาออกของพนักงานช่วงปี 2011-2015
(บริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด, 2558)

จาก ภาพแสดงอัตราการลาออกที่ 1-2 และ 1-3 นี้แสดงให้เห็นสัญญาณว่า เริ่มมีบางสิ่งบางอย่างที่เป็นปัญหาที่เป็นปัญหาในองค์กร โดยส่งผลกระทบต่อบุคลากรเกิดความคับข้องใจ จนไม่สามารถที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปได้ และหากผู้บริหารยังไม่ตระหนักหรือหาทางแก้ไขของปัญหานั้น ก็อาจทำให้เป็นปัญหาอย่างต่อเนื่องและลุกลามไปถึงอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรได้ และอาจส่งผลต่อค่าใช้จ่ายสำหรับการสรรหาบุคคลเข้ามาทดแทนบุคคลที่ลาออกไปนั้น รวมทั้งการรับภาระต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น และการปรับปรุงประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลก

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจทางการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจด้านการเงินและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียนประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออก ของหัวหน้างาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียนประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

1. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจลาออก
2. แรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจลาออก
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจลาออก

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในเรื่องแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ และด้านอำนาจ มาเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อป้องกันการลาออกของพนักงานกลุ่มบริษัทการ์เดียน
2. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในเรื่องแรงจูงใจด้านการเงิน มาเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อป้องกันการลาออกของพนักงานกลุ่มบริษัทการ์เดียน
3. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กร ทั้ง 10 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านความมั่นคงปลอดภัย 2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3. ด้านองค์กรและการจัดการ 4. ด้านค่าจ้าง 5. ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน 6. ด้านการนิเทศงาน 7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน 8. ด้านการติดต่อสื่อสาร 9. ด้านสภาพการทำงาน 10. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ มาเป็นแนวทางในการสร้างแผนพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อป้องกันการลาออกของพนักงานกลุ่มบริษัทการ์เดียน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงแรงจูงใจและปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งผลต่อลาออกของหัวหน้างาน กลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยโดยมีความผูกพันเป็นตัวส่งผ่าน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ คือ
 - 1.1 แรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความต้องการความสำเร็จความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจ
 - 1.2 แรงจูงใจทางด้านการเงิน
 - 1.3 สภาพแวดล้อมขององค์กร
 - 1.4 การลาออกของพนักงาน
2. ขอบเขตด้านประชากร
 - 2.1 เชิงปริมาณ: สอบถามพนักงานระดับหัวหน้างานถึงระดับผู้จัดการของกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย จำนวนพนักงานรวมทั้งหมด 113 คน (ที่มา: งานทะเบียนประวัติพนักงาน ณ วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2559)
 - 2.2 เชิงคุณภาพ: สัมภาษณ์พนักงานระดับผู้จัดการของกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย จำนวน 8 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

บริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด (จังหวัดสระบุรี) และบริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์ ระยอง จำกัด (จังหวัดระยอง)

4. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสำรวจ ค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแปลผล ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2559 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ.2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลุ่ม บริษัทการ์เดียน ประเทศไทย หมายถึง บริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด (จังหวัดสระบุรี) และ บริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์ ระยอง จำกัด (จังหวัดระยอง)

พนักงาน หมายถึง พนักงานกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย หมายถึง บริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด (จังหวัดสระบุรี) และบริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์ ระยอง จำกัด (จังหวัดระยอง)

พนักงานปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานฝ่ายสนับสนุน ตั้งแต่ระดับ Supervisor ขึ้นไป ของบริษัทการ์เดียนฯ ที่ได้รับมอบหมายให้ ดูแลรับผิดชอบใน การบริหารจัดการงาน ของตนเอง และ งานของลูกน้อง เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

หัวหน้างานระดับ Shift Manager หมายถึง หัวหน้างานฝ่ายผลิต บริษัทการ์เดียนฯ ที่ได้รับมอบหมายให้ ดูแลรับผิดชอบใน การบริหารจัดการงาน ทั้งงานของตนเองและ งานของ ลูกน้อง เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้บริหารของกลุ่มการ์เดียนฯ ที่ได้รับมอบหมายให้ ดูแลรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการงาน ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

สภาพแวดล้อมองค์กร หมายถึง ทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเรา ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ทั้งสิ่งของที่มีชีวิต ไม่มีชีวิต และมองเห็นได้หรือไม่สามารถมองเห็นได้ ที่อยู่รอบตัวคนในขณะที่ทำงาน และมีผลต่อ การทำงาน และส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต เช่น ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรและการจัดการ ค่าจ้าง คุณลักษณะของงาน การนิเทศงาน คุณลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสวัสดิการผลประโยชน์ต่าง ๆ

แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าด้วยการจูงใจให้กระทำเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ด้วยพฤติกรรมที่จริงจัง และมีเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจทั้ง 3 ด้าน คือ ความต้องการความสำเร็จความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจ

ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาที่จะทำทุกอย่าง
อย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ

ความต้องการความผูกพัน หมายถึง ความต้องการความผูกพันการยอมรับจากบุคคล
อื่น โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคล
อื่น

ความต้องการอำนาจ หมายถึง ความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และจะเป็น
ผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น

แรงจูงใจทางการเงิน หมายถึง ปัจจัยทางการเงินหรือรางวัลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด

แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานตามความคาดหวังที่เขาคาดว่าจะได้รับ

ทัศนคติ หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรในรูปความรู้สึกที่ดี และส่งผลให้ว่าตนเอง

เกิดความรู้ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

พฤติกรรม หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรพวกเขาก็จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรม

ที่มีต่อเนื่องหรือเป็นมาตรฐานในการทำงาน

บรรทัดฐานและความถูกต้อง หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเต็มใจ

ที่พนักงานทุกคนแสดงด้วยความจงรักภักดี และพร้อมที่จะอุทิศให้กับองค์กร อันเป็นผล

สืบเนื่องมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคมที่ความถูกต้องและเหมาะสม

การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร ที่ซึ่งเป็นผลทำให้
พนักงานต้องลาออกจากองค์กรไป

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน “กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย” ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบในการวิจัยได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจด้านความคาดหวัง
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก
6. กลุ่มบริษัทการ์เดียน และการ์เดียนประเทศไทย
7. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานนั้น ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับหัวหน้างาน และผู้จัดการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญค่อนข้างมาก เพราะถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะสามารถทำให้ลูกน้องทำงานให้เราด้วยความเต็มใจและพอใจ จริง ๆ แล้วแรงจูงใจในตัวพนักงานนั้น สามารถเกิด หรือดับได้ถ้าพนักงานมีหัวหน้าที่ดี เข้าใจพนักงาน ให้ความสำคัญทั้งคนและทั้งงาน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน พนักงานเองก็มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าตรงกันข้าม หัวหน้าไม่เคยที่จะใส่ใจลูกน้องเลย ไม่เคยคิดที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีแต่ทำให้เสียบรรยากาศแบบนี้แรงจูงใจของพนักงานก็จะค่อย ๆ หดหายไปทีละนิด ฉะนั้นการที่ผู้บริหารจะทำงานของตัวเองและองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พร้อมจะปฏิบัติงานของตนอย่างจริงจัง โดยธรรมชาติของมนุษย์จะไม่อยากทำงานและเบื่อกับงานถ้างานถือว่าเป็นเรื่องปกติอยู่ ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการให้คนทำงานแบบทุ่มเททั้งกายสมองและจิตใจพร้อมทั้งใช้เวลาแถมกันอย่างเต็มที่แล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีแรงกระตุ้นบางอย่างที่ผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นต้องรู้วิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการจูงใจเป็นเทคนิคการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้การใช้ความรู้อย่างเต็มที่

ความสามารถของคนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจเป็นการชักนำคนให้ มุ่งมั่นต่องานซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบังเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชสระแก้ว, 2557)

ความหมายของแรงจูงใจ

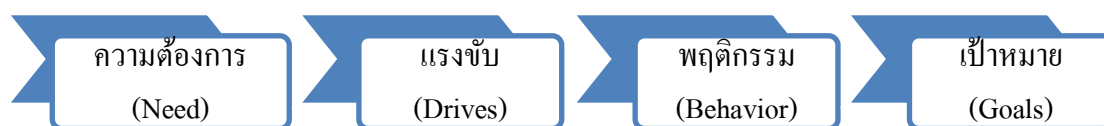
มีผู้ให้ความหมายแรงจูงใจ หรือการจูงใจ (Motivation) ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 414) ให้ทัศนะ การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูง ให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล นั้น ๆ ของแต่ละบุคคลเหตุจูงใจอันสำคัญ คือ ความต้องการ (Needs)

กิติ ตย์คานนท์ (2533, หน้า 120) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังจิตที่อยู่ใน ตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้บุคคลนั้นกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกมา พลังจิตนี้เกิดจากการ กระตุ้นหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ภายในหรือภายนอกร่างกาย

ราณี อธิชัยกุล (2535, หน้า 183) การจูงใจ หมายถึง การชักนำให้คนแสดงพฤติกรรม ที่ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวง่าย ๆ คือ การทำให้คนทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จขององค์การได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 119) กล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่ จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับ ภายใน (Internal drive) ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่ องค์การคาดหวังไว้



ภาพที่ 2-1 ขั้นตอนการแสดงพฤติกรรม (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการ ชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์สิ่งจูงใจจะ เกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคลจะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือการสร้างสิ่ง เร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วย ความขยันมีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมี

ความ สำคัญในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วยเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังงานของคน ปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 130) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เป็นการกระตุ้นทั้งรายบุคคล รายกลุ่ม หรืออาจรวมถึงการ จัดระบบขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจ และเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ หรือ เป้าหมายขององค์กร ให้อยู่ในสภาพที่ ก่อให้เกิดความต้องการจากผู้ปฏิบัติงานเอง ในส่วนของตัว ผู้ปฏิบัติงานนั้น เขาก็จะใช้พลังงาน ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ในการทำงาน รวมทั้งช่วยกันสร้างสรรค์ หรือใช้ความคิดริเริ่มของตนเองเพื่อนำ ความสำเร็จมาสู่องค์กร

ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543, หน้า 10) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า หรือแรงกระตุ้นที่ เป็นแรงดึง ความสามารถ ความพยายาม หรือพลังที่ซ่อนอยู่ข้างในของพนักงาน ให้ทุ่มเทในงานที่ ทำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาหรือเป็นไปตามเป้าหมาย และ เกิดความพึงพอใจในที่สุด

กูราลนิก (Guralnik, 1970, p. 929 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2545 หน้า 133) ได้อธิบาย ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ในลักษณะของการจัดการว่า หมายถึง แรงขับของแต่ละ บุคคลซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำ ที่บุคคลจะทำงานสำเร็จโดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนด แนวทางเฉพาะใช้ในการ บริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานในห้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอดเกตต์ (Hodgett, 1999, p 36 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 35) ได้กล่าวถึง ความหมายของแรงจูงใจว่า การกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่มีผลหรืออิทธิพลอยู่เหนือพฤติกรรมของคน ที่ส่งผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน นับว่าเป็นพลังมีการกระตุ้น เร่งเร้า เคลื่อนไหว เป็นไปตาม ช่องทางอันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้เราอาจเร่งเร้า หรือ กระตุ้น และทำ ให้เกิดอิทธิพลที่ว่าด้วยวิธี

1. เชิงปณิธานหรือเชิงบวก (Positive) เช่น การดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการ ต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจ
2. วิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่น การดำเนินงานการบังคับให้ทำงานด้วย วิธีการต่าง ๆ พร้อมกับการสร้างเงื่อนไข หรือกฎข้อบังคับ หากไม่ปฏิบัติตาม บุคคลเหล่านั้นจะต้อง ได้รับโทษ เป็นต้น

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ คือ พลังที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้น ๆ ด้วย ฉะนั้น คนที่มีแรงจูงใจสูงก็จะใช้ความพยายามในการกระทำเพื่อนำไปสู่เป้าหมายด้วยความทุ่มเทและเต็มใจ แต่ถ้าคนที่มีแรงจูงใจต่ำ พวกเขาเหล่านั้นก็จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกความพยายาม และความตั้งใจต่องานที่ได้รับมอบหมายก่อนบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น คำว่า แรงจูงใจ จึงมีการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน แต่เราสามารถสรุปได้ 2 ประเด็นดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง “บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคล หรือสิ่งเร้าที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย” (Walters.1978, p. 218)

2. แรงจูงใจ หมายถึง “สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นแรงผลักดันหรือพลัง ทำให้ร่างกายเราเกิดการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม” (Loundon & Bitta, 1988, p. 368)

จากความหมายข้างต้น แรงจูงใจ จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ กลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และ แรงกดดันเพื่อให้เกิดพลังในร่างกายที่จะกระทำอย่างสิ่งต่าง ๆ อย่างมีทิศทาง

แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อมดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่นค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน
7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้
8. แรงจูงใจที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้
9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่นตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532, หน้า 109) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม

ลักษณะของแรงจูงใจ แรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้

แรงจูงใจยังสามารถแบ่งตามการแสดงของพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะ (กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ, 2541, หน้า 27) คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) คือ การจูงใจที่เกิดจากความต้องการภายในเป็นแรงผลักดันจากภายในตัวของบุคคล นักจิตวิทยาเชื่อว่ามนุษย์มีแรงขับจากภายในที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง แรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการ เจตคติ และความสนใจ คนที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของมันเอง มิได้หวังรางวัลหรือคำชม จึงมีแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดและไม่เกิดความเบื่อหน่าย จะเป็นผู้ที่ทำงานเพราะรักในงาน ถึงแม้ว่าจะไม่มีใครเห็น ไม่มีใครชมเขาก็ไม่เกิดความท้อถอย และเบื่อหน่าย เพราะเขามีความสุข ความพึงพอใจที่ได้ทำงานนั้น ๆ ลักษณะของผู้ที่มีการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในจะเป็นผู้ที่ทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง ไม่ต้องคอยหวาดวิตก หรือกังวลว่าใครจะคิดอย่างไรกับตนซึ่งทำให้สามารถทำงานได้เต็มที่ เป็นผู้ที่สามารถมีสัมพันธภาพกับคนทั่วไปได้ดี ไม่ใช่สร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้เท่านั้น เป็นผู้ที่ทำงานโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) คือ การจูงใจที่เกิดจากการนำกิจกรรมมากระตุ้นให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ นักจิตวิทยาอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอกด้วยเรื่องของ การเสริมแรง (Reinforce) กับสิ่งจูงใจต่าง ๆ การเสริมแรงหมายถึง การให้สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และสิ่งเร้านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น สกินเนอร์ (Skinner, 1904) กล่าวว่า การกระทำใด ๆ ถ้าได้รับการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้เกิดการกระทำนั้น ๆ อีก ส่วนการกระทำใดที่ไม่มีการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้ความถี่ของการกระทำนั้น ๆ

ค่อย ๆ สลายไปในที่สุด ฉะนั้นแรง จูงใจภายนอก จึงหมายถึง สิ่งเร้าอันได้แก่ตัวเสริมแรง หรือ สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจ มีบทบาทในการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดง พฤติกรรมเพิ่มขึ้น

ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจอาจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น เนื่องมาจากแรงขับสิ่งเร้าความต้องการ หรืออาจเนื่องมาจากความคาดหวังหรือความกดดันที่เจ้าตัวก็ไม่อาจรู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจ สามารถทำให้ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน ทั้งนี้เนื่องมาจากพฤติกรรมมนุษย์ที่มีความ ซับซ้อน ฉะนั้นแรงจูงใจอย่างเดียวกันก็อาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกันได้และแรงจูงใจต่างกัน อาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ดังนั้นก็มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสามารถสรุปเป็นสังเขปดังนี้

ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดง พฤติกรรมเพื่อตอบสนองและสร้างสมดุลให้ตัวเองเช่นเมื่อรู้สึกว่ามีแรงงวอนอน ก็จะหาที่นั่งพิงหรือ เติงนอน ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ

1. แรงจูงใจทางกายภาพ หรือ แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motives)เป็นแรงจูงใจ ที่เกิดจากความจำเป็นทางร่างกาย ซึ่งเป็นความขาด หรือ ความพร่องที่เกิดภายในตัวมนุษย์ เมื่อเกิดความขาดขึ้น มนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อลดความขาดนั้น และทำให้ร่างกาย กลับเข้าสู่สภาพปกติ หรือ สภาพสมดุล (Homeostasis) การรักษาสภาพสมดุลนี้อาจเกิดขึ้นโดย อัตโนมัตภายในร่างกาย เช่น เมื่อร่างกายรู้สึกร้อนเกินไป ก็จะมีการหลั่งของเหงื่อเพื่อระบายความร้อน แต่อย่างไรก็ตาม คนเราก็มักแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยรักษาสภาพเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ ความต้องการจำเป็นทางกายภาพบางอย่างไม่อาจทำให้เกิดสภาพสมดุลได้โดยกระบวนการภายใน ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์จึงมีส่วนเกี่ยวข้องในการตอบสนองแรงจูงใจทางกายภาพด้วย

เนื่องจากแรงจูงใจทางกายภาพ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการพื้นฐานจำเป็นของ มนุษย์ที่ชีวิตจะขาดเสียไม่ได้ จึงมักใช้ชื่อเรียกแรงจูงใจชนิดนี้ว่า แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary motives) แรงจูงใจทางกายภาพที่สำคัญและมีบทบาทมากต่อพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ ความหิว ความกระหาย และจูงใจที่เกิดจากความต้องการต่อไป นี้คือ ความต้องการอากาศหายใจ ความ ต้องการพักผ่อน ความต้องการอุณหภูมิ ที่เหมาะสม ความต้องการกำจัดของเสียออกจากร่างกาย และความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา หรือ แรงจูงใจทางสังคม (Psychological motives หรือ Social motives) แรงจูงใจในด้านนี้ค่อนข้างมีความสลับซับซ้อนมาก ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดความต้องการ

ทางจิตใจและสังคม โดยทั่วไปเกิดจากการเรียนรู้และมีพัฒนาต่อเนื่อง จากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจทางจิตวิทยานี้ถึงแม้ไม่ได้ตอบสนองก็ไม่มีผลโดยตรงต่อการมีชีวิตอยู่แต่มีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกและสภาพจิตใจของบุคคล เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่ได้ดิ้นรนแสวงหาสิ่งที่ต้องการทางร่างกายเท่านั้น แต่ยังทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อแสวงหาความต้องการทางอื่นด้วย เช่น เกียติยศชื่อเสียง อำนาจ และยอมรับนับถือจากผู้อื่น เป็นต้น ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือ แรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหัว ทั้งหน้อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหัวก็รับสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงาน โดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี ฉะนั้นสิ่งล่อใจอาจให้เป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูดส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจ

การตื่นตัว (Arousal) เป็นสภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม การตื่นตัวนี้อาจพิจารณาได้จากภาวะต่าง ๆ ของอินทรีย์ เช่น การเตรียมพร้อมที่จะแสดงอาการตอบสนอง การตื่นเต้น ความเครียด หรือความระมัดระวัง เช่น นาย ก. กำลังมีใจจดจ่อและกังวลใจ นาย ข. เตรียมพร้อม และนาย ค. กำลังนอนหลับ เราก็จะเห็นว่า นาย ก. มีการตื่นตัวสูง นาย ข. มีการตื่นตัวปานกลาง และ นาย ค. มีการตื่นตัวต่ำ การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับ คือ

1. การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือตื่นเต้นเกินไปขาดสมาธิ
2. การตื่นตัวระดับกลางคือระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด
3. การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชา งานเสร็จช้า

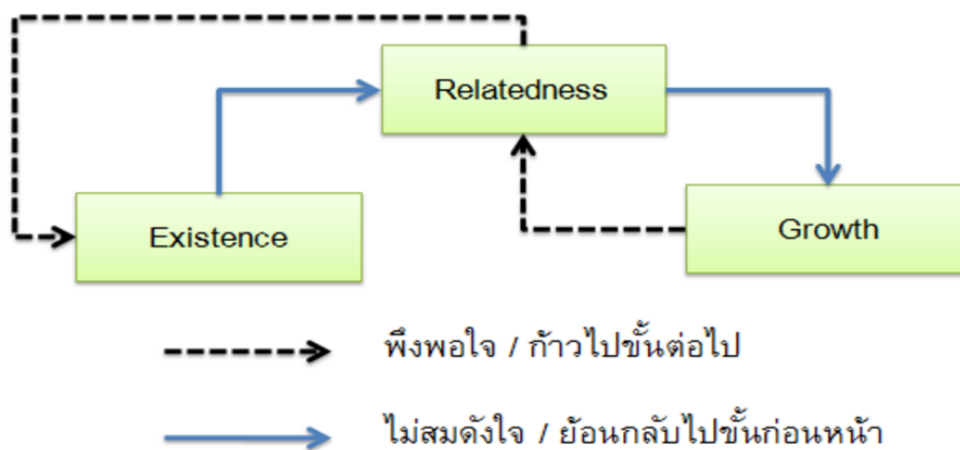
จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายในได้แก่ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัยและระบบสรีระของผู้นั้น

การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือ เพราะมีเป้าหมายชัดเจน

ทฤษฎี E.R. G. ของ Alderfer (Existence Relatedness Growth)

(Alderfer, 1972 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 307-310) โดยยึดถือพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow โดยตรง แต่มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow คือ Alderfer เห็นว่าความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประการ ได้แก่



ภาพที่ 2-2 ERG Model

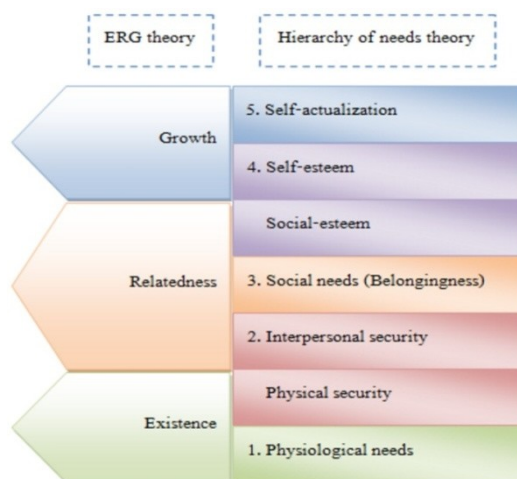
1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs: E) คือ ความต้องการในการที่จะดำรงอยู่ ซึ่งก็คือ ปัจจัย 4 (อาหาร, เครื่องนุ่งห่ม, ที่อยู่อาศัย และ ยารักษาโรค) และ ความมั่นคง

ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน หรือเทียบง่าย ๆ ก็คือ ความต้องการในลำดับขั้นที่ 1 และ 2 (ในส่วนของความปลอดภัยในด้านกายภาพ หรือ Physical security) ตามแนวคิดของมาสโลว์นั่นเอง

2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) คือ ความต้องการในการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้รับการยอมรับนับถือจากตัวผู้อื่น ซึ่งในขั้นนี้ก็หมายถึงความต้องการในลำดับขั้นที่ 2 (ในส่วนของความปลอดภัยในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น หรือ Interpersonal security) ขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 (ในส่วนของได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น หรือ Social esteem) ของมาสโลว์ นั่นเอง

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs: G) คือ ความต้องการที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้า และสามารถได้รับการนับถือในตนเอง ซึ่งเทียบได้กับความต้องการในลำดับขั้นที่ 4 (ในส่วนของยอมรับนับถือตนเอง หรือ Self-esteem) และลำดับขั้นที่ 5 ของมาสโลว์

ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ของมาสโลว์ ที่ว่า ความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองจะจูงใจบุคคลและเห็นด้วยว่า โดยทั่วไปบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับของความต้องการจากระดับต่ำกว่าก่อนความต้องการระดับสูง เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำจะมีความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้อสถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้ เช่น บุคคลที่คับข้องใจภายใน การตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโต อาจจะถูกใจให้ตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ที่ต่ำลงมา จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่างกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow (วุฒิพล สกกลเกียรติ, 2546, หน้า 193-194)



ภาพที่ 2-3 เปรียบเทียบ ERG Model กับ Maslow's Hierarchy Needs

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective technique) โดยใช้แบบทดสอบ ที่มาติกแอปเพอเซ็ปชัน (Thematic apperception test) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ทีเอที (TAT) ที่แสดงภาพคนหนึ่งคน หรือมากกว่า 1 คนในสถานการณ์ที่กำกวม ผู้ทดสอบจะแสดงภาพให้ผู้รับการทดสอบดู และให้บอกหรือเล่าเรื่องในภาพนั้น คำตอบที่ได้รับจะนำมาแปลผลเพื่อทราบพื้นฐานของแนวคิดของแต่ละคนว่าสัมพันธ์กับแรงจูงใจลักษณะใด จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ เขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement motive) เป็นแรงผลักดันที่ต้องการความสำเร็จหรือเรียกว่า Need for achievement (nAch) เป็นความต้องการที่จะทำทุกอย่าง อย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูงนั้น จะชอบงานที่ท้าทายและแข่งขัน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และการประเมินผลงาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความล้มเหลว ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงเป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Affiliation motive) เป็นแรงผลักดันที่ความต้องการความผูกพันหรือเรียกว่า Need for affiliation (nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Power motive) เป็นแรงผลักดันที่ต้องการอำนาจ หรือเรียกว่า Need for power (nPower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เพราะหากทำอะไรได้เหนือคนอื่น

ถือเป็นความภาคภูมิใจ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อาณาสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แมคเคลล์แลนด์ (McClelland, 1961) ได้กล่าวถึงบุคลิกของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้

3 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal responsibility for performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาพที่เขารู้สึกพอใจ
2. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for performance feedback) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ได้ทำลงไป
3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นจากเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการสู่จุดหมายมากกว่าจะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยและหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลง นั่นคือพวกเขาจะมองหางานที่ท้าทาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละที่จะทำงานชิ้นนั้น และถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันก็จะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขาทำ ให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่

นอกจากนั้น แมคเคลล์แลนด์ (McClelland, 1961, p. 207-256) ยังได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate risk-taking) ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถโดยไม่ขึ้นอยู่กับโชคชะตาจะมีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล บุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่ยากลำบากพอสมควรเพราะมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพราะการทำงานที่ยากให้ลุล่วงไปได้มันจะนำความพอใจมาสู่ตน
2. ขยันขันแข็ง (Energetic) หรือชอบการกระทำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันในทุกกรณีไป แต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย หรือขยันความสามารถของตนและทำให้ตนเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญลุล่วงไปแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะขยันในงานประจำวัน แต่จะชอบและขยันทำงานเฉพาะงานที่ต้องใช้สมอง และไม่เหมือนใคร หรือต้องใช้ความสามารถในการค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จตามเป้าหมาย
3. รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual responsibility) บุคคลเหล่านี้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงใช้ความพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง โดยไม่หวังที่จะได้รับคำชมเชยใดจากผู้อื่น มีความต้องการทางด้านเสรีภาพในการคิด และที่สำคัญคือ ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาสั่งการ

4. ความชัดเจนของการตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of result of decision) การตัดสินใจทุกครั้งจะปราศจากการคาดคะเนว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ผู้ที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูง นอกจากนี้เขาพยายามที่จะทำตัวให้ดีกว่าเดิมอีก เมื่อทราบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

5. การทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Anticipation of future possibilities) บุคคลกลุ่มนี้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง และมักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เนื่องจากเขาสามารถที่จะคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่ไกลกว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ

6. มีทักษะในการจัดการระบบงาน (Organizational skills) เป็นลักษณะที่น่าจะให้เกิดสมรรถภาพ และประสิทธิภาพในการจัดระบบงานยิ่งขึ้น แต่ข้อนี้ยังไม่มีหลักฐานการค้นคว้าเพียงพอ จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

6.1 งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

6.2 ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

6.3 ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

จากทฤษฎีนี้แมคเคลล์แลนด์ ผู้วิจัยสามารถจับประเด็นได้ว่า การที่คนจะเกิดแรงจูงใจได้ก็ต่อเมื่อบุคคลเหล่านั้น ได้ค้นพบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน หรือกล่าวได้ว่า คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (nAch person) จะเหมาะกับงานที่เกี่ยวกับการตลาดหรือพนักงานขาย หรือเป็นผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัว เนื่องจากงานเหล่านี้ ล้วนแต่ต้องการที่จะได้ข้อมูลป้อนกลับ และต้องอาศัยความรับผิดชอบในตัวเองสูงมาก รวมทั้งเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) ก็มักมีแรงจูงใจต่อกลุ่มงานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์ เพราะงานเหล่านี้จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และประการสุดท้าย สำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจ (nPow person) มีแรงจูงใจสูงที่ต้องการมีอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสำหรับงานสื่อสารมวลชนหรืองานด้านการบริหาร ทั้งนี้จากผลงานวิจัยของแมคเคลล์แลนด์พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะมีความต้องการการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ แต่มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยการใช้อำนาจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นต้น

ฉะนั้นเราจะเห็นว่า แมคเคล็ลเลนด์มีความระมัดระวังเป็นอย่างมาก เขาจะไม่ด่วนตัดสินสรุปว่า ความต้องการของบุคคลนั้นมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมหรือไม่ ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นแค่เพียงหนึ่งปัจจัยในหลาย ๆ ปัจจัยที่มีผลต่อกระทบต่อพฤติกรรม โดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ฉะนั้นผู้ที่มีความต้องการในด้านความสำเร็จสูง (High nAch) เขาไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีความต้องการด้านความผูกพันสูง (High nAff) เขาอาจมีผลงานเหนือกว่าบุคคลที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nAch) ก็ได้เมื่อเขาทำงานแบบทีม โดยยึดหลักเกณฑ์เรื่องมิตรภาพเพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory of Motivation)

Taylor (1911) ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่สนใจการจูงใจพนักงาน โดยใช้การศึกษาเรื่องเวลา และการเคลื่อนไหวในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด วิธีที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับพนักงานในการทำงาน และสนใจในการจูงใจบุคคลให้ ทำงานให้มีความเหมาะสม กับความชำนาญเฉพาะอย่างยิ่ง โดยเชื่อว่าบุคคลจะได้รับรางวัลจูงใจนั้นด้วย เงิน Taylor จึงใช้ระบบในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ ซึ่งจ่ายให้กับพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อทำงานให้มากขึ้น

Gilbreth (1922) ได้ศึกษาถึงการให้สิ่งจูงใจในการทำงานในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง หรือ ค่าจ้างที่สูงขึ้นและความสนใจเฉพาะบุคคล นักทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างตัวบุคคล และระบบการให้รางวัลด้วยเงิน โดยสิ่งที่จะสำรวจปัจจัยประกอบอื่น ๆ เช่น การจูงใจบุคคลที่ไม่ใช่ตัวเงิน

บรยงค์ ไตจินดา (2542) กล่าวว่าทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) หรือ ที่เรียกกันว่า Herzberg's Two-Factors Theory of Motivation นั้น เป็นผลจากการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก ที่ได้ทำการศึกษาความต้องการของบุคคลตามลำดับขั้น โดยได้ศึกษาเฉพาะเจาะจงลงไป คือ พิจารณาถึงความต้องการของคนงานในองค์กร หรือแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมปัจจัยที่ทำให้คนพอใจในการทำงาน คือ

1. จะมีปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะ使人เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในที่ทำงาน แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้นอีก

เฮิร์ชเบิร์ก ได้เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า Maintenance factors หรือ Hygiene factors ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจโดยปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- 1.1 นโยบาย และการบริหารของบริษัท (Company policy and administration)
- 1.2 การบังคับบัญชา (Supervision)
- 1.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Inter personal relations)
- 1.4 เงินเดือน (Salary)
- 1.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work conditions)

2. จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบางอย่าง ซึ่งถ้าหากว่ามีปัจจัยที่ว่ามานี้อยู่ก็จะเป็นสิ่งจูงใจ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามหากไม่มีสิ่งเหล่านี้คนจะไม่มี ความพึงพอใจในการทำงานที่ทำอยู่ แต่สิ่งเหล่านี้เฮิร์ชเบิร์ก เรียกว่า Motivation factors ซึ่งเป็นปัจจัยที่จูงใจ และเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่นำมาใช้ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดย ปัจจัยเหล่านี้คือ

2.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) กล่าวคือ เมื่อบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) กล่าวคือ เมื่อบุคคลใดได้รับการยอมรับนับถือก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าอาจมีหลายอย่างด้วยกัน เช่น ความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงาน และด้านเงินเดือน ซึ่งเมื่อบุคคลที่ได้รับการความก้าวหน้า ก็เท่ากับว่า ได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล

2.4 ลักษณะของงาน (The work itself) กล่าวคือ ลักษณะเฉพาะของงานก็ถือว่าเป็นสิ่งที่จูงใจของบุคคลอย่างหนึ่งได้ หากผู้บริหาร หรือหัวหน้างานนำมาใช้เป็นเครื่องมือในเรื่องของการจูงใจ เช่น การเลือกเอาความสามารถพิเศษ และจุดเด่นเฉพาะตัวของพนักงานมาวางให้เหมาะสมกับงานที่จำเป็นต้องใช้ความชำนาญหรือทักษะพิเศษนั้น ๆ แต่ต้องคำนึงถึงการมอบหมายงานที่เป็นธรรมชาติ

2.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หากบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแล้วก็จะทำให้มีความรักงาน และมีความพึงพอใจในงานอย่างยิ่งขึ้น

การศึกษาของเฮิร์ชเบิร์ก ที่เรียกว่า Hygiene factors ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนนั้น จะช่วยป้องกันให้บุคคลที่ทำงานไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วน Motivator factors หรือปัจจัยในการจูงใจนั้น จะทำให้คนงานมีความสุข หรือมีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่

ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชา 2 ประการ ด้วยกันคือ สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน และสิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน แต่เดิมนั้นการจูงใจมักจะถือว่า สิ่งที่จูงใจทางด้านเงิน (Money incentive) การปรับปรุงในเรื่องของความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงานและการขาดงานน้อยลง ซึ่งเป็นสมมติฐานที่ไม่ถูกต้องแท้ที่จริงแล้ว ปัจจัยต่างๆเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยที่ไว้ป้องกันไม่ให้คนงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำและไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ส่วนปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยจูงใจ หรือที่เฮร์ซเบิร์ก เรียกว่า Motivator Factors ต่างหากที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , งามอาจ ปทะวานิช, ปรินฤตภิชิตานนท์และศุภกร เสรีรัตน์ (2541) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factors Theory) นั้นเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน จะมี 2 แนวคิด คือ 1. แนวคิดที่มีขอบเขตมาจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No satisfaction) และได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) 2. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ทฤษฎี 2 ปัจจัย จะประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ หรือตัวจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation factors or motivation) เป็นปัจจัยภายใน หรือเป็นความต้องการภายใน ของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfiers) ตัวอย่างเช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ไว้ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfies) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการสูงใจที่ดีที่สุดในทักษะของเฮร์ซเบิร์ก แต่เพื่อเป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ จะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงาน หรือการขาดงานของพนักงาน ตัวอย่างเช่น นโยบายบริษัท ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพในการทำงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาเจตคติในการทำงานของคนงาน โดยจะทำการวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจ เน้นถึงตัวกระตุ้นอันเกิดจากความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้แสดงความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อการทำงาน ทฤษฎีนี้จะทำให้ทราบว่า แรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารโดยตรง แต่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยของ Herzberg หรือปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นแรงจูงใจจากภายในที่ได้ถูกกระตุ้นจากลักษณะของงาน และมีสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไป ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานให้เสร็จและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีและเมื่อผลงานนั้นสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจและมีความปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่เราได้รับการยกย่องยอมรับทั้งโดย ทางวาจา หรือโดยทางอื่นให้บุคคลที่มีความสำคัญในกิจการที่ได้รับผิดชอบ คือ บุคคล ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างประสบความสำเร็จและเป็นที่น่าพอใจย่อมอยากได้รับการ ยอมรับนับถือ ได้รับเกียรติได้รับการยกย่อง และคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจากเพื่อน ร่วมงานด้วยกันว่าเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นผู้มีคุณค่าแก่ หน่วยงาน

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่ได้รับผิดชอบ ตลอดจนปริมาณงาน และคุณลักษณะของงานที่เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ตามหน้าที่ต่างๆ เป็นต้น

1.4 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงสถานะ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรรวมถึงได้รับการปรับเงินเดือน และค่าจ้างให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่ได้เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene or maintenance factors) ปัจจัยนี้ได้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งไม่ได้เป็นแรงจูงใจที่มีส่วนทำให้เกิดผลผลิตที่มากขึ้น แต่เป็นสภาพของปัจจัยนี้ถือเป็นแรงจูงใจเพื่อจรรโลงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีและความมั่นคงของ องค์กรในส่วนที่จะผูกไว้ซึ่งความก้าวหน้า และรักษาทรัพยากรที่มีอยู่นั้นให้ยาวนาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร

2.2 เทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษา

2.3 เงินเดือนและค่าจ้าง

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน

2.5 สภาพทั่วไปของการทำงาน Herzberg's เสนอว่าผู้บริหารส่วนมากได้ให้

ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหา ผู้ปฏิบัติงานนั้นขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติโดย

มักจะแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือทำการปรับปรุงเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขมิได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบให้มากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นการกระตุ้นเพื่อให้คนทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามที่จะรักษาในส่วนของปัจจัยค่าจูงใจให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ในที่นี้ผู้วิจัยขอให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน เนื่องจากปัจจัยนี้จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของพนักงานที่ Herzberg เรียกว่า Motivator factors สำหรับปัจจัยค่าจูงใจหรือ Herzberg เรียกว่า Hygienes Factors นั้น เหมือนกับการมีสุขอนามัยที่ดีป้องกัน เชื้อโรค หรือ โรคภัยไข้เจ็บได้คือ ป้องกันได้แต่ไม่ใช่ทำให้แข็งแรง ปัจจัยกลุ่มนี้หมายถึงเงินเดือน การบริหารงาน การตรวจสอบควบคุมงานและสภาพการทำงาน เช่น พนักงานทุกคนย่อมมีความหวังว่าจะได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรม องค์กรก็ควรบริหารงานให้เหมาะสม ส่วนสภาพของงานก็ต้องเป็นที่พอใจแก่พนักงาน เมื่อองค์กรให้ปัจจัยนี้แก่พนักงานในบางครั้งก็ให้เปล่าด้วยความจำเป็นหรือให้ตามกฎหมายแต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปหรือถูกละเลยเมื่อใดก็จะทำให้พนักงานไม่พอใจเป็นธรรมดาแล้วผลผลิตก็จะต่ำลง และตัดสินใจลาออกจากองค์กร

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

เซเลนิก (Zelevnik, 1958 อ้างถึงใน อังคณา โกสิยส์สวัสดิ, 2534, หน้า 28) ได้ค้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจที่จะทำงานคือ รางวัลนั่นเอง โดยสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ รางวัลที่เกิดจากภายนอก ได้แก่เงินเดือนค่าจ้าง ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพของงาน รวมทั้งการจัดองค์การและการบริหารองค์การสำหรับรางวัลที่เกิดจากภายในนั้น ได้แก่ มิตรภาพ ความซื่อสัตย์ ความรัก ความต้องการยอมรับถือของคนอื่น สมพงษ์ เกษม (2517, หน้า 75-76 อ้างถึงใน ขวัญจิรา ทองนำ, 2547, หน้า 24) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงินเป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สิ่งจูงใจประเภทนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ทางตรง ได้แก่ เงินเดือนค่าจ้าง และทางอ้อม ได้แก่ สวัสดิการอื่นๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บ้านหนึ่ง บ้านญาติ
2. สิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ หรือไม่ใช่เงินทอง หรือมีลักษณะเป็นนามธรรม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานสวัสดิการหรือผลตอบแทนอื่น ๆ

ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร ได้ด้วยการบริหารงานด้วยความยุติธรรม และเป็นกลางเพื่อส่งเสริมให้มีสภาพการปฏิบัติงานที่ดี ให้ทุกคนแสดงความคิดอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแล ให้ความสนิทสนมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Expectancy Theory: Vroom)

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอ โดย (Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่า การที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติการที่คนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงแรงดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับการเชื่อมโยงของรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามนั่นเอง ฉะนั้นทฤษฎีนี้จะเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องของการจ่าย การให้รางวัลตอบแทน และยังเน้นในเรื่องของพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและในที่สุดผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายก็จะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงานนั่นเอง

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน หรือ VIE Theory ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจในการทำงาน

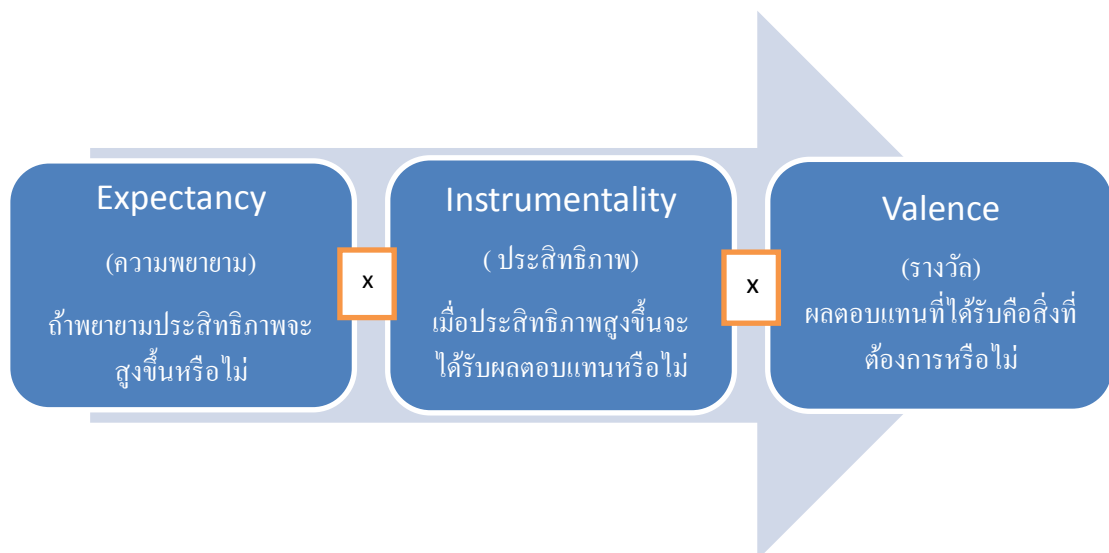
$V = \text{Valance}$ หรือ ความพอใจในผลลัพธ์ นั่นเอง ซึ่งอาจหมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลที่มีผลต่อเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น เช่น เบี้ยขยันเดือนละ 500 บาท อาจสำคัญมากสำหรับคนหนึ่ง แต่กับอีกคนอาจไม่ต้องการที่จะได้สำหรับบางคนอาจไม่ได้ต้องการผลตอบแทนที่เป็นรายได้ แต่เขาอาจจะต้องการ

ตำแหน่ง เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือบางครั้งแค่คำชื่นชมก็เป็นสิ่งที่พึงพอใจแล้วหากจะสร้างแรงจูงใจ ก็ควรต้องรู้ความต้องการของแต่ละคน

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นความเชื่อที่ว่า หากทำสิ่งหนึ่งได้สำเร็จตามท จะได้รับรางวัลตามมาคือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน) ถ้าทำงานหนักกว่าคนอื่น ผลงานดีกว่าคนอื่น แต่ไม่ได้รับอะไรตอบแทนกลับมา ทั้ง ๆ ที่ใช้ความพยายามอย่างมาก จะทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน และหากรางวัลที่ได้ไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจก็จะต่ำเช่น ถ้าการปรับเงินเดือนเป็นไปตามอายุงานเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะทำงานดีหรือไม่ดีก็ตามพนักงานย่อมไม่มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงาน

E= Expectancy เป็นการคาดหวังว่าหากพยายามเต็มที่แล้ว ผลงานจะมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม= Expectancy x Instrumentality x Valence



ภาพที่ 2-4 Vroom's Model

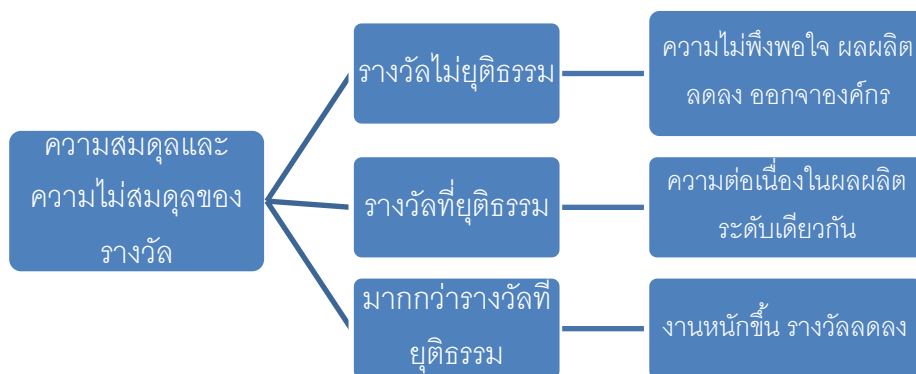
ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของเสตนซีอิตัมส์ (Equity Theory)

ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของเสตนซีอิตัมส์ มุ่งเน้นปัจจัยสำคัญ 2 ประการในการให้รางวัลตอบแทนคือ ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก ปัจจัยนำเข้าหมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่มีสำหรับการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา ทักษะความอาวุโสความพยายามทุ่มเทให้กับงาน เป็นต้น

ปัจจัยนำเข้านี้เป็นสิ่งที่กำหนดความรู้สึกของบุคคลว่า ตนเองควรจะได้รับรางวัลตอบแทนอย่างไร ปัจจัยนำออกหมายถึงรางวัลตอบแทนที่บุคคลได้รับ เช่น เงินเดือน รายได้อื่น ๆ การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ปกติคนเรามีแนวโน้ม ที่จะประเมินความยุติธรรมในสิ่งที่ควรได้รับเสมอคือจะดูระหว่างผลได้ที่ตนได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไรต่อปัจจัยนำเข้าของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตัวเองแล้วก็จะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของคนอื่น ๆ ที่ทำงานเหมือน ๆ กัน เพื่อให้รู้ว่า รางวัลนั้นมีความเสมอภาคกันหรือไม่ในการเปรียบเทียบเมื่อพบว่าทำให้รางวัลตอบแทนไม่มีความยุติธรรมก็จะกระทำในสิ่งที่ตนคิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสมซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ของอีกบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของอีกบุคคลหนึ่ง}}$$

แนวความคิดนี้มีประโยชน์ต่อผู้บริหารค่อนข้างมาก คือให้รู้ว่าทำให้รางวัลตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรมขององค์กรนั้นจะมีผลกระทบต่อความต้องการภายในของบุคคลในการแสวงหาความยุติธรรม การจูงใจในการทำงานจึงควรมีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน อย่างไรก็ตามไม่ควรสร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลตอบแทนที่สูงเกินกว่าการทำงาน เพื่อหวังจะให้การทำงานเพิ่มขึ้น เพราะการให้รางวัลมากเกินไปแก่บุคคลหนึ่งย่อมทำให้บุคคลอื่นรู้สึกไม่ยุติธรรม และผู้บริหารควรคำนึงถึงตัวแปรด้านการรับรู้ของบุคคลจะมีผลกระทบต่อการสร้างเสมอภาคเพื่อการจูงใจในการทำงานด้วย เพราะการรับรู้เสมอภาคในความรู้สึกของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไปตามการรับรู้ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 ทฤษฎีความยุติธรรมของ Stacy Adams (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า343)

จะเห็นได้ว่าคนเรานั้นจะเลือก ที่จะ มีพฤติกรรมอย่างไรก็จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายตัว แต่อิทธิพลก็เป็นปัจจัยตัวหนึ่งหากใช้ได้ดีตรงกับความคาดหวังก็จะส่งผลให้ผู้นั้นปฏิบัติตามอย่างเต็มใจยิ่งหากไม่ตรงมากนักก็ยังคงจะปฏิบัติตาม หากไม่เป็นไปตามความคาดหวังก็อาจไม่ปฏิบัติตามเลย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้อำนาจต่าง ๆ เพื่อสร้างอิทธิพลได้อย่างถูกต้องกับสถานการณ์นอกจากนั้นยังรู้ถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบให้สามารถใช้อำนาจสร้างอิทธิพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่คูนท์และไวริช (Koontz & Wehrich, 1988, p. 438) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. รู้จักเลือกใช้อำนาจแต่ละชนิดและรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจนั้น
2. เข้าใจแรงจูงใจของคนปฏิบัติงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์
3. รู้จักสร้างแรงคลใจ (Inspire) ให้กับคนปฏิบัติงาน
4. สร้างบรรยากาศให้จูงใจในการทำงาน

สำหรับสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีความชอบธรรมของ Equity Theory (Adam, 1963) เนื่องจากทฤษฎีนี้อธิบายถึงแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนจนเป็นที่ยอมรับมาเป็นเวลานาน และสามารถอธิบายถึงแนวโน้มการตัดสินใจในการลาออกจากงานได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยสภาพสิ่งแวดล้อม

ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย (2535) ได้ให้ความหมายของคำว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเรา ไม่ว่าจะเป็น ตัวคนที่อยู่ในองค์กร ก็อาจเป็น อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องถ่ายเอกสาร และในขณะที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตก็อาจเป็นคนเครื่องจักร สารเคมี และอื่น ๆ

ชลธิชา สว่างเนตร (2542, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ว่า สิ่งต่าง ๆ ทั้งสิ่งของที่มีชีวิต ไม่มีชีวิต และมองเห็นได้หรือไม่สามารถมองเห็นได้ ที่อยู่รอบตัวคน ในขณะที่ทำงาน และมีผลต่อการทำงาน และส่งผลต่อคุณภาพต่อชีวิตของคน

ก รองแก้ว อยู่สุข (2543, หน้า 47) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ในลักษณะต่าง ๆ จะมีผลต่อพฤติกรรมและเจตคติของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความรู้สึกความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมรอบตัวแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความหมาย ออกจากความรู้สึกนั้น ๆ ผ่านภูมิหลังของตนเอง ซึ่งเกิดจากหลาย ๆ สิ่งประกอบกัน เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์และ อารมณ์ ซึ่งส่งผลให้แต่ละบุคคลรู้ต่อสภาพแวดล้อมตัวต่างกัน รุ่งรี ดนา เขียวดารา (2546, หน้า 24) ได้ให้คำจำกัดความของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ภาวะหรือสภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นอยู่ล้อมรอบตัวของมนุษย์ในขณะที่ทำงาน หรือ

ประกอบอาชีพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวขณะทำงาน อาจเป็นคนซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือสิ่งของที่เป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบการทำงานนอกจากนี้ ยังรวมถึงพลังงานต่าง ๆ เช่น ความร้อน แสงสว่าง เสียง รังสี ก๊าซ ไอสาร ฝุ่นละออง สารเคมี สัตว์ต่าง ๆ เช่น วัช ควาย แมว สุนัข ไก่ ขุน ปลา และเชื้อโรคที่กระจายอยู่ทั่วไปในที่ทำงาน

Jones (1997 อ้างถึงใน สกุลนารี กาแก้ว, 2546, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยและองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมที่มีผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลในหน่วยงาน ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม แบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านจิตใจ จากความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติทำงานอยู่ในหน่วยงาน และมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไว้ดังนี้ คนองยุทธ กาญจนกุล และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 223-226) ได้แบ่งเรื่องลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะของนโยบาย อันได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกดข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงนโยบายในการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กร
2. ลักษณะโครงสร้างนี้ก่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำ และการร่วมมือกันของสมาชิกในองค์กร ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ได้แก่ สายบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง สี อุณหภูมิ ฝุ่นละออง เครื่องมือ อุปกรณ์ และทำเลที่ตั้งขององค์กร เป็นต้น
4. กระบวนการจัดการ คือ การกำหนดความสัมพันธ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัล การควบคุมงานและการบริหารงานต่างๆ
5. บรรยากาศและพฤติกรรมขององค์กร ได้แก่ การรับรู้ของสมาชิก สิ่งแวดล้อมในองค์กร อันส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและทำให้บุคคลมีการแสดงออกและเกิดปฏิสัมพันธ์กัน

Jones (1997 อ้างถึงใน ชูติมา มาลัย, 2538, หน้า 37) ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) หมายถึง คุณลักษณะของ สิ่งแวดล้อมที่มีองค์ประกอบเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิต เช่น ภูมิอากาศ พื้นที่ภูมิประเทศ และอุณหภูมิ เป็น สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรก ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) หมายถึง ผู้คนที่อยู่ล้อมรอบบุคคล โดยทั่วไป และมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น อาจจะมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่ก็ได้

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural environment) อันได้แก่ ทัศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร กฎหมายและ เครื่องจักร ความเชื่อ ประเพณีและกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากที่สุดเพราะได้ รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด

4. สภาพแวดล้อมย่อย (Segmented environmental) ได้แก่ สภาพเมืองในสังคมและ สภาพชนบท

Gilmer (1966 อ้างถึงใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง, 2547, หน้า 12-14) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะ ของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 10 ด้าน คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ความยุติธรรมจาก ผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอุ่นใจและปลอดภัย ที่จะได้ทำงานในองค์กร

2. โอกาสก้าวหน้า ในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การที่มีโอกาส เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น องค์กรสนับสนุน ให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมให้บำเหน็จรางวัลแก่ ผู้ปฏิบัติงานดียอมรับและยกย่องชมเชยพนักงาน เมื่อปฏิบัติงานดี ส่งเสริมการสนับสนุนพนักงาน ให้ศึกษาต่อ และมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

3. องค์กรและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ลักษณะการจัด โครงสร้าง ขององค์กร การวางแผนนโยบาย แนวทางปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงขององค์กร

4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่อง ของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสม กับปริมาณของผลงาน และวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาค

5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspects of the jobs) เป็นเรื่องงานที่ทำอยู่เป็น งานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี และได้การยอมรับนับถือ เป็น งานท้าทาย และทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง

6. การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการตรวจแนะนำงาน อย่างใกล้ชิด ได้รับทราบงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การนิเทศงานมี

ความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ ต่องานที่ทำได้ การนิเทศงานไม่ดี อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เขาตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงาน

7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the job) คือการได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตน ได้รับการยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงานที่มีความสามัคคีรู้จักหน้าที่ของตน มีกลุ่มทำงานที่ฉลาด และมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือการให้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงาน และอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและกระบวนการทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขององค์กร และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) คือ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโงมการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีการจัดเก็บและวางอย่างเป็นระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักร รวมถึงการมีอากาศถ่ายเทที่ดี ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวัน เหมาะสมมีสถานที่ให้ออกกำลังกายมีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถ

10. สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือ เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากรเช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากร เป็นต้น

ในความคิดของผู้ศึกษาในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เห็นว่าความหมายของ Gilmer เป็นนิยามที่ยอมรับกันทั่วไป ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้นิยามของ Gilmer เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

Moos (1974,pp. 99-101) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. มิติด้านสัมพันธภาพ (Relationship dimension) ใช้วัดการมีส่วนร่วมและความผูกพันของบุคคลต่องาน ความเป็นมิตรและการสนับสนุนในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาและการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนกัน มิตินี้ประกอบด้วยมาตราย่อยที่ใช้วัดลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน (Involvement) เป็นลักษณะที่พนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และงานที่ได้รับมอบหมายการอุทิศตนให้กับงาน การมีส่วนร่วมมักมีโอกาที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับ ได้ความคิดเห็น ทำให้ตนเองรู้สึกว่า มีความสำคัญและมีความเคารพในตนเองมากขึ้น การที่เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผสานความรู้ทักษะและประสบการณ์ของแต่ละคน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น การทำงานก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peer cohesion) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่ลูกจ้างหรือพนักงาน รู้สึกเป็นมิตร และมีไมตรี กับเพื่อนร่วมงานสนับสนุนและช่วยเหลือกัน ถ้าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถเป็นมิตรสามารถแนะนำและพร้อมจะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นจะทำให้บุคคลมีความพอใจในสภาพการทำงานมากขึ้น ทำงานอย่างมีความสุข ผลการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

1.3 ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisor support) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชา สนับสนุนการทำงาน ของลูกจ้างหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและมีระบบให้ลูกจ้างช่วยเหลือกัน การที่นายจ้าง หรือผู้บังคับบัญชานับสนุนการทำงานของลูกจ้างเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แสดงออกและเมื่อลูกจ้างปฏิบัติงาน ได้ดีก็ชมเชยให้รางวัลหรือให้โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานผลการทำงานดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal development dimension) ใช้ประเมินปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานบุคคล และจัดการในสภาพแวดล้อมของการทำงาน จะวัดใน 3 ด้านคือ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการมุ่งเน้นงาน ด้านความกดดันในงาน

2.1 ด้านความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่ลูกจ้างหรือพนักงานได้รับการสนับสนุนให้ช่วยเหลือตนเองได้ มีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเองและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ด้วยตนเอง ลูกจ้างสามารถทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกภูมิใจรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าก็จะพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

2.2 ด้านการมุ่งเน้นงาน (Task orientation) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับการวางแผนที่ดี ปรับปรุงทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการทำงานให้สำเร็จ ในการทำงานถ้ามีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีชัดเจนสามารถปฏิบัติเข้าใจในแผนและผลงานที่ได้ก็จะสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2.3 ด้านความกดดันในงาน (Work pressure) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่มีแรงกดดันการทำงานที่รีบด่วนและต้องแข่งกับเวลาความกดดันในงานนั้นอาจจะเกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพเช่นเสียง แสง อาจเกิดจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัดในการทำงานที่มีความกดดันมากผลของงานก็อ่านไม่ดีเท่าที่ควร

3. มิติการคงไว้ซึ่งระบบ (System maintenance dimension) ใช้ประเมินความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ นโยบายต่าง ๆ ลักษณะข้อบังคับของหน่วยงาน การได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน แบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านความชัดเจนในงาน ด้านการควบคุม ด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

3.1 ด้านความชัดเจน (Clarity) เป็นลักษณะบรรยากาศในการทำงานที่ลูกจ้าง รู้สึกคาดหวังว่ามีการทำงานอย่างไร มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน กฎระเบียบนโยบายต่าง ๆ ได้รับการแจ้งให้ทราบอย่างชัดเจนในการทำงาน ถ้าได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของบทบาทจะไม่เกิดขึ้น เพราะทุกคน รู้หน้าที่ของตนเอง

3.2 ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง ลักษณะการบริหารจัดการให้พนักงานหรือลูกจ้างทำงาน ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน โดยทั่วไปทุกองค์กรจะสร้างกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานเพื่อความเรียบร้อยในการทำงาน แต่ควบคุมนั้นจะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมและยืดหยุ่นได้ เพราะผลกระทบเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อสภาพความเครียดของพนักงาน ถ้าหากลูกจ้างรู้สึกว่ามีอำนาจ หรือข้อบังคับเข้มงวดเกินไปบรรยากาศในการทำงานก็จะเกิดความเครียดต่อผลการปฏิบัติงาน และงานที่ออกมาก็จะขาดประสิทธิภาพ

3.3 ด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ หรือปรับปรุง (Innovation) หมายถึง รูปแบบและวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเน้นการเปลี่ยนสภาพบรรยากาศในการทำงาน ถ้าองค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม รูปแบบ และวิธีในการทำงาน ๆ ที่ไม่ซ้ำซากจำเจ ก็จะส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศในการทำงานที่แปลกใหม่ และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3.4 ด้านความสะอาดสบายในการทำงาน (Physical comfort) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำให้เกิดความรู้สึกสบายในการทำงาน สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงานสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งในการทำงาน ถ้าสถานที่ทำงานมีการระบายอากาศดี สีแสง และการตกแต่งภายในที่ดี พนักงานก็จะรู้สึกสดชื่นและอยากทำงานมากขึ้น

Savichi and Cooley (1971 อ้างถึงใน สกุลนารี กาแก้ว, 2546 หน้า 23-24) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 ด้าน คือ

1. สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความเป็นอิสระ หมายถึง ความมากน้อยที่มีอิสระในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติการด้วยตนเอง ยิ่งได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทาย ให้คิดและนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

1.2 การมุ่งงาน หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นในการวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพและดำเนินการตามแผน ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นปริมาณและคุณภาพมากเกินไปอาจจะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้

1.3 ความชัดเจน หมายถึง หน่วยงานมีการประกาศหรือแจ้งให้บุคคลทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหาร หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวันและการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน

1.4 การนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง หน่วยงานที่มีการส่งเสริมให้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ โดยเน้นที่สิทธิการที่หลากหลายและแปลกใหม่ เช่น การนำวิทยากรใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้อุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ขึ้นมาได้

1.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้อุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

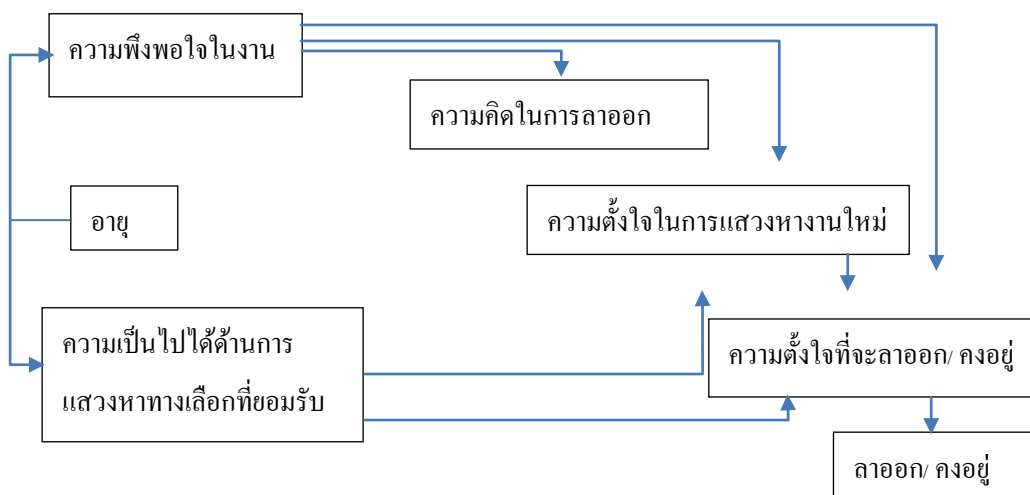
2. สภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่องานและบุคคลน้อย แต่ให้ความสนใจต่อเกณฑ์ และต้องการที่จะให้สภาพแวดล้อมคงอยู่และควบคุมสภาพแวดล้อมโดยใช้ประโยชน์จากกฎเกณฑ์นั้น ทำให้อุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด จึงก่อให้เกิดความคับข้องใจ ความเครียดซึ่งขัดขวางต่อการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นได้

เขาวลัทธิ กุลพานิช (2533, หน้า 22) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชาต่าง ๆ ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก (Turnover)

Mobley (1982, pp. 15-34) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ (ดังรูปภาพที่ 6) ซึ่งอธิบายว่าความไม่พอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออกนั้น

บุคคลจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้ บุคคลก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อหรือจะลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือลาออกจากองค์กรของบุคคลที่สุด โดยมีตัวที่สำคัญในกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งงานที่ว่างในขณะนั้น ซึ่ง Mobley ได้ทดสอบตัวแปรนี้กับลูกจ้างที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลจำนวน 203 คน โดยใช้สมการถดถอยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในการลาออกโดยตรงแต่ผลการวิจัยได้ให้ข้อสนับสนุนว่าความไม่พึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงกับการลาออก นอกจากนี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาเพื่อทดสอบแนวคิดนี้ เช่น



ภาพที่ 2-6 ความต่อเนื่องระหว่างกระบวนการลาออกกับความพึงพอใจในงาน

Miller, Keterberg, Hulin, Coverdale and Terborg (1979 อ้างถึงใน สุทธิณี กุศลศรี, 2543, หน้า 21) พบว่าความตั้งใจที่จะลาออกและความพึงพอใจในงานจะเป็นสิ่งคาดการณ์การลาออกหรือเปลี่ยนงานของบุคคลได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนด้วยแบบตามแนวคิดของ Mobley

ความหมายของการลาออก

“การลาออก” ในที่นี้ใช้ในความหมายของ Turnover จากการศึกษาของ Strauss and Sayles (1977, pp. 52-53) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง การที่องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องลาออกจากองค์กรไป และในขณะเดียวกันก็มีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาทดแทน โดยที่พนักงานที่ทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับมาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้ ส่วนนักวิชาการไทย คือ เสนาะ ดิยาว์, สุปราณี

ศรีรัตราภิมุข และนิชดา ชุณหางค์ (2525, หน้า 25) แปลเป็นไทยว่า “การหมุนเวียนแรงงาน” เป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมอย่างกว้างขวาง ดังที่มีผู้ให้นิยามไว้หลายท่าน อาทิ Pigpor and Myer (1973, p. 220) กล่าวว่า การหมุนเวียนแรงงาน หมายถึง การเคลื่อนไหว (Movement) ของบุคลากรในรูปแบบของการเข้าและการออกในองค์กร นอกจากนี้การลาออก ยังเป็นยังเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในการประเมินคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร (Sherman, Bohlander, & Churden, 1992 อ้างถึงใน คุณดาว มีปรีชา, 2539, หน้า 13)

ประเภทของการลาออก

จากการศึกษาของ Pigors and Myer (1973, p. 220) ได้แบ่งการลาออกของพนักงานเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่ออกพนักงานที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน
2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร ที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงาน
3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของพนักงานเมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร
4. การตาย

นอกจากนี้ Pigors and Myer (1973, pp. 216-217) ได้แสดงทัศนคติเพิ่มเติมว่า การลาออกในกลุ่มลูกจ้างนั้น จะเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นหลัก ได้แก่ ปัญหาทางครอบครัวหรือแรงกดดันอื่น ปัญหาสุขภาพ การเดินทาง ในขณะที่การลาออกของผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง หรือผู้จัดการและผู้บริหาร มักจะมีสาเหตุเรื่องงาน และความไม่พอใจในการจ่ายผลตอบแทนเป็นหลัก โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีชั่วโมงการทำงานที่มาก จะมีอัตราการลาออกจะมีแนวโน้มสูงขึ้น และมีการขาดงานที่สูง ในขณะที่เดียวกัน การลาออกจะมีแนวโน้มต่ำก็ต่อเมื่อภาวะการณว่างงานในตลาดเริ่มสูง หรือโครงสร้างของการจ่ายผลตอบแทนได้เปลี่ยนรูป โดยอิงจากการมีประสบการณ์ที่สูง ก็จะได้รับค่าตอบแทนสูง หรือเมื่อลูกจ้างมีอายุมากขึ้น

ในส่วนของการลาออกจากงานโดยสมัครใจนั้นมักเกิดจากตัวพนักงานเอง ขณะที่การออกจากงานโดนไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้นเกิดขึ้นในรูปแบบที่นายจ้างควบคุมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป ส่วนการลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้นในรูปแบบของการเจ็บป่วย การตาย การตั้งครรภ์และการเกษียณอายุเป็นต้น (Strauss & Sayles, 1977, pp. 52-53 อ้างถึงใน อนุรักษ์ เพิ่มพิบูลย์, 2533, หน้า 5)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่าการเข้าทำงานและการออกจากงาน ของบุคลากร ในแต่ละองค์กร ซึ่งเกิดขึ้น โดยสมัครใจและไม่สมัครใจอีกทั้งหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะสนใจในเรื่องเฉพาะการลาออก โดยสมัครใจเพราะว่า พฤติกรรมการลาออกเป็นเรื่องที่น่าศึกษาสาเหตุที่เกิดขึ้นเพราะเหตุใด แล้วสำคัญคือการลาออกก็มีผลกระทบต่อการบริหารงานต่อองค์กร

ผลของการลาออก

Mobley (1982, pp. 15-34) ได้กล่าวถึงผลกระทบต่อองค์กร เมื่อมีการลาออกของลูกจ้าง ดังนี้

1. ผลดีต่อองค์กร

1.1 การลาออกของลูกจ้างอาจทำให้คนใหม่ที่ดีกว่าหรือประสิทธิภาพมากกว่าเข้ามาแทนที่

1.2 องค์กรได้รับแนวความคิด ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลของการรับลูกจ้างคนใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้การที่บุคลากรในองค์กรมีการลาออกมากจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารพยายามหาวิธีการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรในทางที่ดีขึ้น

1.3 เป็นการลดพฤติกรรมการผลงานต่าง ๆ ที่ไม่พึงปรมาทในกรณีที่ต้องลาออก แต่ไม่สามารถจะทำได้เนื่องจากเหตุผลบางประการ โดยบุคคลเหล่านี้จะแสดงออกถึงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การขาดงาน การท้อแท้เฉื่อยชา ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนแต่ก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กร

1.4 เป็นการลดการขัดแย้งในองค์กร ในกรณีที่เกิดขึ้น และเป็นเรื่องยากที่จะแก้ปัญหาได้ การลาออกเป็นวิธีสุดท้าย ที่ถูกนำมาใช้แก้ปัญหา ซึ่งอาจจะเป็นทั้งผลดีต่อองค์กรและต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. ผลเสียต่อองค์กร

2.1 เป็นการค่าใช้จ่าย ทั้งทางตรงและทางอ้อมทางบริษัท โดยค่าใช้จ่ายทางตรงเช่น ค่าใช้จ่ายในการสมัคร คัดเลือก และฝึกอบรมคนใหม่ เป็นต้น ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อมได้แก่ ผลผลิตและประสิทธิภาพที่ลดลงในระหว่างการฝึกคนใหม่เพื่อเข้ามาทดแทนคนเดิม

2.2 ถ้าคนที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นผู้มีความชำนาญ มีความสามารถสูงจะก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทต่อไป

2.3 ผลกระทบต่อรูปแบบของกลุ่มสังคมและการติดต่อสื่อสารในองค์กร ถ้าผู้ลาออกจากองค์กร ไปเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร หรือการเป็นผู้ที่ มีบทบาทสำคัญ ของกลุ่มการ

ลาออกของบุคคลนั้น จะมีผลกระทบ ต่อคนที่ยังอยู่ในองค์กรในแง่ที่ทำให้ปริมาณงานมากขึ้นและผลงานออกมามีประสิทธิภาพ

2.4 ทำให้ขวัญและกำลังใจของคนที่ยังอยู่ในองค์กรลดลง การลาออกของผู้หนึ่งอาจมีผลต่อทัศนคติของคนที่เหลืออยู่ซึ่งจะมีผลทำให้อัตราการลาออกสูงขึ้น เนื่องจากขวัญและกำลังใจไม่ดีและในอีกด้านหนึ่ง ทำให้ทราบว่ายังมีทางเลือกอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานใหม่อีกมากมายในขณะที่แต่เดิมไม่เคยสนใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่ นอกจากนี้ยังทำให้คนส่วนใหญ่ ได้ตระหนักถึงเหตุผลต่าง ๆ ทำให้เกิดความต้องการลาออก

2.5 ทำให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เหมาะสม การที่มีอัตราการลาออกสูงขึ้น ทำให้เกิดมีนโยบายหรือการควบคุมเกิดขึ้นซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือไม่ตรงกับสาเหตุที่แท้จริง

2.6 ทำให้เสียโอกาสที่ดี การลาออกของบุคลากรในองค์กร อาจเป็นสาเหตุในองค์กรต้องระงับหรือเลื่อนโครงการสำคัญ ๆ หรือ โครงการที่ดีเนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป

นอกจากนั้นแล้วการลาออกยังส่งผลติดตามมาอีกนานปีการ ดังที่ เพ็ญศรี วายวานนท์ กล่าวว่าเป็นการเพิ่มพูนต้นทุนขององค์กรในประเภทค่าใช้จ่ายต่อไปดังนี้คือ

1. ต้นทุนการจัดจ้างคน ได้แก่ การสิ้นเปลืองเวลา และภาระในกระบวนการสรรหา การทดสอบ และการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนที่เข้ามาทดแทนคนที่ออกไป
2. ต้นทุนการฝึกอบรม ได้แก่ การเสียเวลาของหัวหน้างานฝ่ายบุคคล และของผู้ทำการฝึกอบรม
3. ผู้เริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่ โดยปกติจะทำงานได้น้อยกว่า เงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ
4. ผู้เริ่มงานใหม่จะมีโอกาสทำงานผิดพลาด หรือทำให้เกิดความเสียหาย จากอุบัติเหตุได้มาก และทำให้อัตราการใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลืองสูง
5. ช่วงเวลาที่รอการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่า จะมีผลให้ผลผลิตลดลงและไม่ให้ใช้เครื่องจักรเครื่องมือเต็มกำลังการผลิต
6. ต้องมีการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากการเข้าออกงาน มีมากและก่อให้เกิดปัญหาการทำงานไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ

ภาพรวม กลุ่มบริษัทการ์เดียน และการ์เดียนประเทศไทย

กลุ่มบริษัทการ์เดียน ถือว่าเป็นหนึ่งบริษัทยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมหนัก เป็นผู้ผลิต

กระจกโฟลต (Float glass) และผลิตภัณฑ์กระจกแปรรูป (Fabricated glass) ขึ้นนาระดับโลก โดยเริ่มจากการผสมวัตถุดิบหลัก อันได้แก่ ทรายแก้ว โซดาแอช โดโคลไมต์ เศษกระจก และอื่น ๆ ตามสัดส่วนของผู้ผลิตกระจกแต่ละราย นำส่วนผสมทั้งหมดไปหลอมที่อุณหภูมิ 1,500-1,600 องศาเซลเซียส ในเตาหลอมส่วนผสมทั้งหมดจะละลายกลายเป็นน้ำแก้ว จากนั้นปรับลดอุณหภูมิกลงเหลือ 800-1,000 องศาเซลเซียส เพื่อให้ น้ำแก้วจะได้มีความหนืดพอเหมาะสำหรับการขึ้นรูป จากนั้นน้ำแก้วก็จะถูกดึงจากเตาหลอม รีดออกมาเป็นแผ่นตามกระบวนการต่าง ๆ โดยค่อย ๆ ลดอุณหภูมิอย่างช้า ๆ เพื่อลดความเครียดของเนื้อกระจก เมื่อเนื้อกระจกเย็นตัวลงก็จะนำไปล้างและเป่าให้แห้ง และตัดตามขนาดที่ต้องการ นอกจากนี้คาร์เดียนยังเป็นผู้ผลิต และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ใช้สำหรับภายนอกหลายประเภทให้แก่อุตสาหกรรมยานยนต์ รวมทั้งผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์รายสำคัญให้แก่ธุรกิจการจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และช่วยกันพัฒนาขึ้นตามลำดับตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา และได้ก้าวขึ้นเป็นผู้ผลิตกระจกรายใหญ่ระดับโลกในสายงานธุรกิจนี้ สำนักงานใหญ่ของบริษัทคาร์เดียน ตั้งอยู่ที่เมืองออเบิร์น รัฐมิชิแกน ซึ่งมีพนักงานมากกว่า 18,000 ชีวิต ทั่วทุกมุมโลก ใน 21 ประเทศ บน 5 ทวีป บริษัทฯ ให้ความสำคัญแก่พนักงานของเราเหนือสิ่งอื่นใด ด้วยความภูมิใจในโครงสร้างองค์กรและการบริหารของบริษัทเป็นอย่างมาก เพราะโครงสร้างของคาร์เดียนได้รับการออกแบบมาเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความยุ่งยากของกฎข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งยังเปิดโอกาสให้พัฒนาได้อย่างเป็นเอกเทศ คาร์เดียนเชื่อว่าสภาพแวดล้อมที่ดีเริ่มต้นจากบุคลากร และนั่นก็ทำให้เราประสบความสำเร็จ ซึ่งพิสูจน์ได้จากรอยยิ้มบนใบหน้าลูกค้าของบริษัทเรา



ภาพที่ 2-7 ประเทศที่ตั้งโรงงาน บริษัทคาร์เดียน

1932 การ์เดียนเริ่มก่อตั้งโรงงานขนาดเล็กในการผลิตกระจกรถยนต์ ณ เมืองดีทรอยท์ รัฐ
มิชิแกน สหรัฐอเมริกา

1957 มร. วิลเลียม เดวิดสัน ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานบริษัท, การ์เดียนอยู่ในสถานะ
ล้มละลาย

1960 การ์เดียนฟื้นฟูจากสถานะล้มละลาย เจ้าหนี้ได้รับการชำระเงินคืนครบถ้วน

1968 การ์เดียนรวบรวมบริษัทๆ ที่มีอยู่ จัดตั้งเป็น Guardian Industries Corporation

1969 การ์เดียนได้เปลี่ยนเป็นบริษัทมหาชน และได้เข้าดูแลกิจการของโรงงานผลิต
กระจกแปรรูปอีกสองแห่ง

1970 โรงงานผลิตกระจกโฟลตแห่งแรกได้เริ่มดำเนินการ ณ เมือง Carleton รัฐ
มิชิแกน



ภาพที่ 2-8 การก่อตั้งโรงงานแห่งแรก

1973-1980 การ์เดียนเปิดโรงงานใหม่สำหรับผลิตกระจกโฟลต 3 โรง และผลิตกระจก
แปรรูป 2 โรงในสหรัฐอเมริกา และโรงงานผลิตกระจกแปรรูป 1 โรงในรัฐออนตาริโอ ประเทศ
แคนาดา

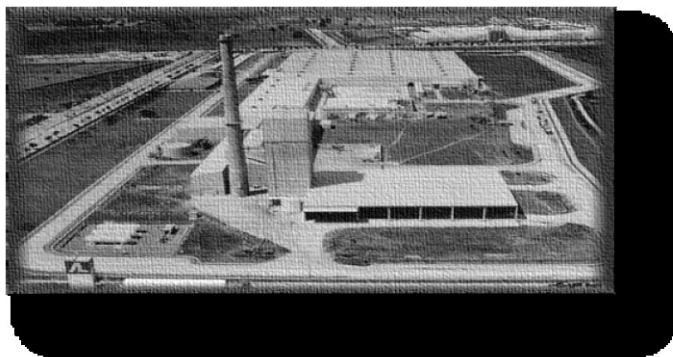
1980 โรงงานผลิต Fiberglass (ฉนวนกันความร้อน) เปิดดำเนินการ ณ เมือง Albion
รัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา

1981-1984 การ์เดียนเพิ่มโรงงานอีก 6 โรง รวมถึงโรงงานผลิตกระจกโฟลตแห่งแรก
ในยุโรป ณ ประเทศลักเซมเบิร์ก

1985 การ์เดียนได้เปลี่ยนจากบริษัทมหาชน เป็นบริษัทเอกชน

1985-1992 การ์เดียนเพิ่มโรงงาน อีก 13 โรง รวมถึงโรงงานผลิตกระจกโฟลตแห่งแรก
ในอเมริกาใต้ ณ ประเทศเวเนซุเอลา

1992 การ์เดียนเปิดโรงงานผลิตกระจกในเอเชียเป็นแห่งแรกที่จังหวัดสระบุรี ประเทศไทย ผลิตกระจกโฟลตใส



ภาพที่ 2-9 ภาพพื้นที่โรงงานแห่งในประเทศไทย

1993-1994 การ์เดียนเปิดดำเนินธุรกิจที่ประเทศอินเดีย สเปน ญี่ปุ่น แคนาดา และบราซิล

1995 โรงงานที่หนองแคเริ่มการผลิตกระจกเงา

1996 การ์เดียนเปิดดำเนินธุรกิจอีก 4 แห่งรวมทั้งที่ประเทศซาอุดีอาระเบียและเยอรมนี

1997 เริ่มดำเนินกิจการโรงงานผลิตกระจกสีที่จังหวัดระยอง โดยผ่านการร่วมทุนกับ บริษัท ปูนซิเมนต์ จำกัด



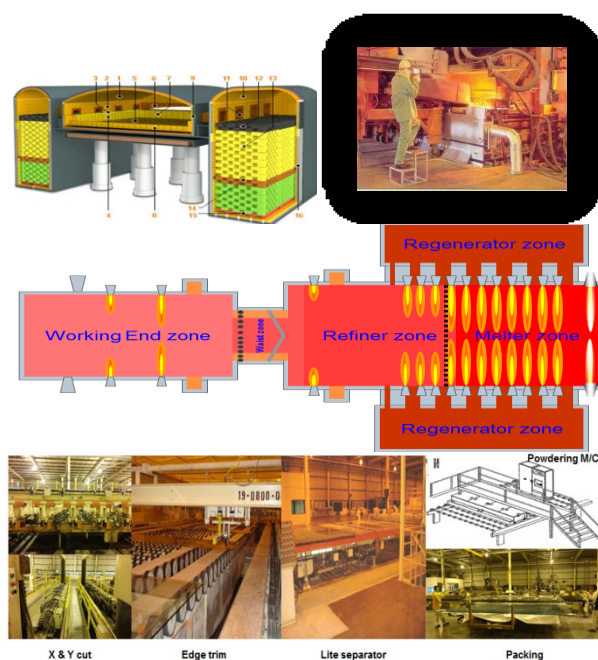
ภาพที่ 2-10 พิธีการวางศิลาฤกษ์ที่ โรงงานสยามการ์เดียน จ. ระยอง

1997-2001 การ์เดียนเปิดดำเนินธุรกิจเพิ่มอีก 7 แห่งรวมทั้งที่ประเทศบราซิลและสหรัฐอเมริกา เปิดศูนย์กลางการกระจายสินค้าที่ประเทศอาร์เจนตินา, อัฟริกาใต้ และขยายกิจการในยุโรปและสหรัฐอเมริกา

1999 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ตัดสินใจขายหุ้นที่ถืออยู่ทั้งหมด 7 ล้านหุ้น ในสยามการ์เดียน คืนให้กับ การ์เดียนอินดัสตรีส์ โดยในการขายหุ้นครั้งนี้ ปูนซิเมนต์ไทยต้องขาดทุนถึง 603 ล้านบาท

2012 Koch Industries ประกาศซื้อหุ้นของการ์เดียน 45% และแต่งตั้งผู้บริหารของ Koch โดยคุณ Ron Vuapel ให้เข้ามาดำรงตำแหน่ง CEO ของ การ์เดียน

ทั้งนี้องค์กรได้พัฒนาก้าวหน้าจากตำแหน่งพื้นฐานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ตามระบบการหมุนเวียนงานในแต่ละหน้าที่ การ์เดียนเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้ฝึกฝน และปฏิบัติงานในต่างประเทศ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นสายงานของฝ่ายผลิต หรือฝ่ายบริหารเอง อีกทั้งยังสนับสนุนแนวคิด “ความสุขในที่ทำงาน (fun at work)” และชื่นชมกับความสำเร็จที่ได้มา โดยเฉพาะ โครงการ Health guard และ Community care ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญจนถือว่าเป็นวัฒนธรรมของหลัก บริษัท การ์เดียน เนื่องจากเราพยายามอย่างหนักเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของพนักงาน และพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งเราจะเห็นได้จากโครงสร้างและเส้นทางที่เราได้ร่วมกันฝ่าฟันและเดินทางร่วมกันมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 2-11 Line การผลิต และภาพรวมของการผลิตกระจก



ภาพที่ 2-12 การบรรจุหีบห่อและเก็บสินค้าสำเร็จรูป



ภาพที่ 2-13 ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ขายให้ลูกค้า

สำหรับในประเทศไทยนั้น องค์กรของเราก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี 1992 มีโรงงานผลิตที่มีศักยภาพสูง จำนวน 2 แห่ง คือที่จังหวัดสระบุรี และจังหวัดระยอง เรายึดมั่นในคุณภาพ ความสะอาด และความปลอดภัย หลักการนี้เองที่ทำให้เราเป็นผู้ผลิตกระจกโฟลต (Float glass) รายแรกในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ตามเงื่อนไขการจดทะเบียนบริษัท ณ กรมพัฒนาธุรกิจ ประเทศไทย ภายใต้สิทธิประโยชน์ของการส่งเสริมการลงทุน (BOI: Board of investment) ตามที่ระบุในบัตรส่งเสริมการลงทุน และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

บริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด (จังหวัดสระบุรี) เป็นผู้ผลิตกระจกโฟลตใสและกระจกเงา เริ่มก่อตั้งในปี ค.ศ. 1991 โรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดสระบุรี บริษัทฯ ได้เริ่มผลิตกระจกโฟลตใสในปี 1992 และเริ่มผลิตกระจกเงาในปี 1995 บริษัทฯ

เป็นบริษัทผู้ผลิตกระจกในประเทศไทยรายแรกที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ISO จาก สถาบันมาตรฐานแห่งประเทศอังกฤษ (British standards institution-BSI)



GuardianIndustriesCorp.
SaraburiProvince

ภาพที่ 2-14 อาคารโรงงานการ์เดียน ที่จังหวัด สระบุรี

ตารางที่ 2-1 จำนวนพนักงานและอัตราการลาออกระหว่างปี 2011-2015

ของ บริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์คอร์ป จำกัด

HC end Year	2011			2012			2013			2014			2015		
	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over
Mannager	18	2	11%	18	2	11%	17	7	41%	16	7	44%	15	3	20%
Supervisor	52	12	23%	49	14	29%	52	26	50%	53	13	25%	54	14	26%
Opertor	254	53	21%	254	99	39%	296	71	24%	294	63	21%	296	75	25%
Total	324	67	21%	321	115	36%	365	104	28%	363	83	23%	365	92	25%

บริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์ ระยอง จำกัด (จังหวัดระยอง) เป็นผู้ผลิตกระจกโฟลตสี เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 25 กันยายน ค.ศ. 1995 โรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดระยอง บริษัทฯ ได้เริ่มผลิตกระจกโฟลตสีในเดือน มีนาคม ค.ศ. 1997 สำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างและกระจกรถยนต์ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีตั้งแต่กระจกสีชาแก่ ชาอ่อน Euro grey และสีเขียว สำหรับความหนาตั้งแต่ 1.6-2 มิลลิเมตร สำหรับเป็นกระจกอาคาร อีกทั้งกระจกสีเขียวสำหรับทำกระจกรถยนต์นิรภัย



Guardian Industries Rayong
Rayong Province

ภาพที่ 2-15 อาคารโรงงานการ์เดียน ที่จังหวัด ระยอง

ตารางที่ 2-2 แสดงจำนวนพนักงานและอัตราการลาออกระหว่างปี 2011-2015
ของบริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์ ระยอง จำกัด

HC end Year	2011			2012			2013			2014			2015		
	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over	HC	Resign	% Turn over
Mannager	11	4	36%	12	1	8%	15	4	27%	16	4	25%	15	2	13%
Supervisor	40	9	23%	41	18	44%	46	26	57%	47	12	26%	47	15	32%
Opertor	107	37	35%	199	20	10%	200	37	19%	197	32	16%	198	28	14%
Total	158	50	32%	252	39	15%	261	67	26%	260	48	18%	360	45	17%

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เชาวลิต ดนายนท์ (2532, หน้า 35) ได้ศึกษาเรื่อง วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันองค์กร: ศึกษากรณีศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน พบว่า ผู้ที่มีความหวังที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2538, หน้า 32) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายพัฒนาชุมชนสำนักงานเขต สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ที่คาดหวังจะได้รับการตอบสนองจากองค์กรมากย่อมมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีทัศนคติในทางตรงกันข้าม เนื่องจากบุคคลทุกคนนั้นสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่เขาต้องการของเขาก็จะเกิดความไม่พอใจและไม่เต็มใจที่จะทำงาน

วิศิษฐ์ศักดิ์ เสวตนันท์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินระดับ 2-11 ที่ปฏิบัติงานประจำที่ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 344 คน ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร

อยู่ในระดับสูงผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรเพศ และระดับตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะงาน ได้แก่ ตัวแปรความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน งานที่มีโอกาสต้องใช้มนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่นและรอผลตอบรับ ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า ส่วนประสพการณ์การทำงาน ได้แก่ ตัวแปร ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับ การตอบสนองจากองค์กร การพึงพิงได้ขององค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลต่อการลาออกกรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าจากการสัมภาษณ์พนักงาน ซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 คน นั้นมีวัตถุประสงค์และสาเหตุของการลาออกที่แตกต่างกันออกไปแต่ทางผู้บริหารเองก็ยังไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงปัจจัยจูงใจในซึ่งส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกนั้นเป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยจูงใจในดังกล่าวนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจลาออก และปัจจัยจูงใจดังกล่าวนี้ยังกับทฤษฎีแรงจูงใจของทฤษฎี Two Factor theory ของ เฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งกล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นได้แก่ปัจจัยนามัย ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเนื้องานโดยตรงและนอกจากนี้จากการวิจัยยังพบความต้องการของมนุษย์อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการด้านจิตใจ และความต้องการด้านร่างกายหากว่าความต้องการนี้ขาดการตอบสนองคนก็จะเกิดความไม่พึงพอใจและพยายามหาแรงจูงใจใหม่ที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตนเองต่อไป จากกรณีศึกษานี้ ทางบริษัทฯอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทยพบว่าพนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่นั้น มีความต้องการที่แตกต่างไปจากข้อมูลเดิมที่เกิดจากการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลตอนที่เขาคัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อบริษัทฯไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ พนักงานเหล่านั้นก็จะแสวงหาแรงจูงใจอื่นที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง อาทิเช่น การได้งานใหม่เงินเดือนสูงขึ้น หรือการได้ตำแหน่งใหม่ สภาพการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น เมื่อค้นพบก็ตัดสินใจลาออกจากองค์กรเพื่อ ไปเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับตนเองได้ต่อไป

พัฒน์พงษ์ ขุนวิทยา (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท พูจิตีเท็น (ประเทศไทย) โดยทำการศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทฯรวมจำนวนทั้งสิ้น 270 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของกลุ่มตัวอย่างมี 4 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อม ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน และ ปัจจัยสุดท้ายคือปัจจัยด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ซึ่งเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้ ความไม่พอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีโอกาสในการขึ้นเงินเดือน ความไม่พอใจในสวัสดิการ ความไม่มีชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์การไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน

2. ปัจจัยสภาวะแวดล้อมในการทำงานประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ซึ่งเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้การได้รับความเครียดจากการทำงาน งานที่มีผลอันตรายต่อสุขภาพ การไม่ชอบหัวหน้างานการไม่ชอบเพื่อนร่วมงาน ความมาพอใจของ สภาพแวดล้อมในการทำงาน งานที่มีความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุ

3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงานประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ซึ่งเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้งานซ้ำซากจำเจไม่มีอิสระในการทำงาน การไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ทำงานที่ทำไม่มีความสำคัญ

4. ปัจจัยด้านอื่นๆเป็นปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุดต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ซึ่งเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้ปัญหาด้านครอบครัวและปัญหาส่วนตัว

อดิศรพลสุว รรณ (2552) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและการรับรู้ความเสี่ยง กับความเครียดในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท อิตาซีโกลบอล สตอเรจ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ประชากรจำนวน 378 คน พบว่า ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้ ความเสี่ยง และ ความเครียดในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างในการทำงานกับความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความเสี่ยงกับความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีผลต่อความเครียดของพนักงานไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างมีผลต่อความเครียดของพนักงานไม่ต่างกัน และพนักงานที่มี รายได้ต่างกันมีผลต่อความเครียดของพนักงานไม่ต่างกัน

สรารุช ภูษุธรรม (2552) ศึกษาสภาพแวดล้อมทางสังคมและการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการทำงาน กรณีศึกษา: จังหวัด ปทุมธานี พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศ ชาย อายุระหว่าง 25-43 ปี สถานภาพโสด ศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัทเอกชนและ มีรายได้เฉลี่ยที่ 10,000-15,000 บาท และส่วนมากเป็นวัยทำงาน ซึ่งปัจจัยพื้นฐานด้านเพศ ด้าน สถานภาพ อาชีพหลัก ด้านรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน

ณปภัช นาคเจือทอง (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรม โรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนมีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในเขตสวนอุตสาหกรรม โรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.23 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมโรจนะได้เป็นอย่างดี หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงจากผู้ประกอบการ โดยตรงและจากการสัมภาษณ์พนักงาน

มยุรี สுகนทรทรัพย์ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเข้าที่อีสต์เอเชียนแพคเกจจิ้งแอนด์แคนนิ่ง จำกัด สำหรับปัจจัยย่อยในแต่ละด้านที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในระดับมากตามลำดับดังนี้ ด้านการประสบความสำเร็จในงาน ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ชัดเจน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ไม่มีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน ได้แก่ ไม่มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ ส่วนงานที่รับผิดชอบมีการแบ่งงานไม่ชัดเจนทำให้งานมีความซ้ำซ้อน ด้านค่าตอบแทน ได้แก่ การได้รับค่าล่วงเวลาค่าตอบแทนการทำงานในวันหยุดในอัตราที่ไม่เหมาะสม ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ บริษัทไม่มีความมั่นคงด้านตำแหน่งงาน ได้แก่บริษัทมีภาพลักษณ์ไม่ดี

ฮิตแมน และซิลวา (Hickman & Silva, 1984) กล่าวว่าปัญหาการลาออกของพนักงานส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากคุณสมบัติส่วนตัวหรือความไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานก็ได้เช่น จากการทำงานที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานทุกวันหัวหน้างานอาจมองข้ามการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้นของพนักงานซึ่งในทางปฏิบัติแล้วหัวหน้าหน้าจะต้องเข้าใจความคาดหวังและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับการยอมรับและควรหาทางให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับไม่ว่าจะเป็นการยอมรับอย่างเป็นทางการหรือไม่ทางการ เช่น การพูดชมเชย การออกหนังสือชมเชย การไม่ตระหนักว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน อาจทำให้พนักงานบางคนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นมาได้นอกจากนั้นหัวหน้างานควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน นอกเหนือไปจากการทำหน้าที่ของหัวหน้างาน อนึ่ง ในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในงานนั้น หัวหน้างานจะต้องปฏิบัติต่อคนงานอย่างยุติธรรม เช่น การดำเนินการจับพินเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของคนงาน การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การเอาใจใส่ในความสามารถของคนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงานเป็นต้น

สรุปผลจากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศข้างต้นผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้าน ลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อองค์กรมีการตอบสนองปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไป เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี มีความผูกพันต่อองค์กรจะ ได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจทางการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งผลต่อลาออกของหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษา และรวบรวมข้อมูล โดยการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีการวิจัยแบบ ผสมผสาน (Mixed method) คือ ผลการวิจัยจากวิธีการวิจัยแบบผสานวิธีสามารถเสริมต่อกัน โดยใช้ ผลการวิจัยจากวิธีหนึ่งอธิบายขยายความผลการวิจัยอีกวิธีหนึ่ง เพื่อช่วยให้การตอบคำถามการวิจัย ได้ละเอียดชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกำหนดตัวเลือกของคำตอบไว้เรียบร้อยแล้ว เป็นคำถามแบบเปิด (Open question) โดยผู้ตอบมีอิสระ ในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการเลือกเก็บข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติในการตรวจสอบ สมมติฐานที่ตั้งขึ้นที่เก็บรวบรวมดังกล่าว สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารายละเอียด โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล
 - 1.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยในการวิจัย
 - 1.4 ลักษณะของแบบสอบถาม
 - 1.5 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 1.6 การจัดทำและวิเคราะห์ผลข้อมูล
 - 1.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย
 - 2.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล
 - 2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยในการวิจัย
 - 2.4 ลักษณะของแบบสัมภาษณ์
 - 2.5 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.6 การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผลข้อมูล

วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ

1. การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานระดับปฏิบัติการ ถึงระดับผู้จัดการของกลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 113 คน

จำนวนกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) กลุ่มเป้าหมายของการศึกษาเชิงปริมาณ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้จัดการของกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย จำนวน 113 คน ผู้วิจัยได้เก็บทั้งหมดของกลุ่มประชากรเพื่อการศึกษาเชิงปริมาณ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้จัดการของกลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทยจำนวน 113 คน เนื่องจากว่าสัดส่วนการลาออกของพนักงานในกลุ่มนี้อยู่ในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงมาก และยังมีการลาออกอย่างต่อเนื่อง

2. วิธีการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยการสำรวจ (Survey) ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน และผู้จัดการขึ้นไป

ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันกลุ่มตัวอย่างในการเก็บแบบสอบถามนั้น แบบสอบถามจะถูกเก็บรวบรวมใส่กล่องที่ปิดอย่างมิดชิด ซึ่งจัดเก็บอยู่ในห้องลับเพื่อป้องกันข้อมูลและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

3.1 ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบ จะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยยิ่งขึ้น

3.3 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม

3.4 นำแบบสอบถามที่ร่างได้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย

3.5 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จำนวน 30 ชุด

3.6 ปรับปรุงรูปแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ได้ว่าซึ่งเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

3.7 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

4. ลักษณะของแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีแบบผสมวิธี (Mixed method) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา วารสาร และงานวิจัยต่าง ๆ มีลักษณะคำถามปลายปิด โดยแบ่งโครงสร้างคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้ดังนี้

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามที่มีคำถามชนิดปลายปิด เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ แรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ และแรงจูงใจด้านการเงินเป็นมาตรวัดแบบอันตรภาค (Interval scale) ให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จะกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของ Likert ดังนี้

คะแนนระดับ	5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนระดับ	4	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนระดับ	3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนระดับ	2	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนระดับ	1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

วิธีการแปลความหมายใช้วิธีแบ่งระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}}$$

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

เกณฑ์การวัดระดับ (ใช้กับ แบบสอบถามส่วนที่ 1)

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00..... อยู่ ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20..... อยู่ ในระดับมาก
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40..... อยู่ ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60..... อยู่ ในระดับ น้อย
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80..... อยู่ ในระดับ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรและการจัดการ ค่าจ้าง คุณลักษณะเฉพาะของงาน การนิเทศน์ งาน คุณลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ เป็นมาตรวัดแบบอันตรภาค (Interval scale) ให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จะกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของ Likert ดังนี้

คะแนนระดับ	5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนระดับ	4	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนระดับ	3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนระดับ	2	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนระดับ	1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

วิธีการแปลความหมายใช้วิธีแบ่งระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}}$$

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

เกณฑ์การวัดระดับ (ใช้กับ แบบสอบถามส่วนที่ 2)

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00.....	อยู่ ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20.....	อยู่ ในระดับมาก
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40.....	อยู่ ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60.....	อยู่ ในระดับ น้อย
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80.....	อยู่ ในระดับ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกจากงาน เป็นมาตรวัดแบบอันตรภาค (Interval scale) ให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จะกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของ Likert ดังนี้

คะแนนระดับ	5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนระดับ	4	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนระดับ	3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนระดับ	2	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนระดับ	1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

วิธีการแปลความหมายใช้วิธีแบ่งระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}}$$

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

เกณฑ์การวัดระดับ (ใช้กับ แบบสอบถามส่วนที่ 3)

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00.....	อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20.....	อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40.....	อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60.....	อยู่ในระดับ น้อย
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80.....	อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

5. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้แบบสอบถามมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพเครื่องมือ 2 ส่วน คือ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

5.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้

5.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำส่งต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความสอดคล้องกับเนื้อหา (Content validity)

5.3 ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทำการทดสอบ (Tryout) จำนวน 30 ชุดกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา เพื่อตรวจสอบว่า คำถามสามารถสื่อความหมายตรงความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่รวบรวมได้มา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผลทางสถิติตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ที่ Nunnally (1978) ได้เสนอไว้ว่าค่า α มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 และผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ได้ค่า $\alpha = 0.96$

ตารางที่ 3-1 ประมวลผลทางสถิติตามเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient)

ปัจจัย	N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
1. แรงจูงใจในการทำงาน	30	100	0.960	43
2. แรงจูงใจทางด้านการเงิน	30	100	0.959	43
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร	30	100	0.959	43
4. การตัดสินใจลาออก	30	100	0.965	43

6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และดำเนินการดังนี้

6.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

6.2 นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัส (Coding) เพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

7.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อใช้ในการอธิบายบรรยาย หรือสรุปนั้นเราจะใช้สถิติเชิงพรรณนาคือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ประเด็นต่อไปนี้

7.1.1 วิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการอำนาจ และแรงจูงใจด้านการเงิน

7.1.2 วิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งประกอบด้วยความมั่นคง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรและการจัดการ ค่าจ้างคุณลักษณะเฉพาะของงาน การนิเทศน์ งาน คุณลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสวัสดิการผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ

7.1.3 วิเคราะห์การตัดสินใจลาออก

7.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบมาตรฐาน

7.2.1 การใช้สถิติ Multiple regression โดยใช้เทคนิค Stepwise เพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจทางการเงินและปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการลาออกของหัวหน้างาน กลุ่ม บริษัทาร์เคียน ประเทศไทย และทำการตรวจสอบกลุ่มตัวอย่างของตัวแปรอิสระในสมการความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือไม่ (Multi Collonearity) พิจารณาจากค่า Tolerance และค่า VIF (Variance Inflation Factor) ถ้าค่า Tolerance มากกว่า 0.1 (Menard, 1995) และถ้าค่า VIF น้อยกว่า 10 (Myers, 1990) แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง และทดสอบค่า Dubin & Watson เพื่อพิจารณาว่า ค่าคลาดเคลื่อน (e) ของตัวแปรเป็นอิสระต่อกันหรือไม่ โดยจะต้องมีค่าระหว่าง 1.5-2.5 (Hutcheson & Sofroniou, 1999, p. 49) ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม จะมีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรง การตรวจสอบจะพิจารณาจากกราฟ Normal Probability (P-P) Plot และการทดสอบการกระจายตัวของข้อมูลจะใช้ทฤษฎีแวนโน้มน้ำเข้าสู่ศูนย์กลาง (Central limit theorem) ซึ่งอธิบายไว้ว่า ถ้าเก็บตัวอย่างในจำนวนที่มากพอ ($n > 30$) การกระจายของค่าตัวอย่างดังกล่าวจะมีแวนโน้มน้ำใกล้เคียงกับการกระจายแบบโค้งปกติ (Normal distribution) (Bartz, 1999)

วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) กลุ่มเป้าหมายของการศึกษาเชิงคุณภาพ คือ พนักงานระดับผู้จัดการของกลุ่มบริษัท การ์เคียน ประเทศไทยที่มีอายุงาน 2 ปี ขึ้นไป โดยเลือกสัมภาษณ์จากกลุ่มประชากรจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารกลุ่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งคณะผู้บริหารที่มีศักยภาพในการตัดสินใจ และบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. วิธีการรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้ผลจากการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจลาออก โดยวิธีการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้จัดการและผู้บริหารที่มีอายุงาน 2 ปีขึ้นไป เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559-เดือนมิถุนายน 2559 แล้วนำข้อมูลที่จัดเก็บได้มารวบรวมตรวจสอบความถูกต้องเฉพาะข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์เท่านั้นที่ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

3.1 ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบ จะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยยิ่งขึ้น

3.3 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างได้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย

3.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความถูกต้องตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3.6 ปรับปรุงรูปแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

3.7 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

4. ลักษณะของแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีแบบผสมวิธี (Mixed method) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์โดยการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา วารสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่มีนัยสำคัญ ซึ่งมีลักษณะคำถามปลายเปิด โดยแบ่งโครงสร้างคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุระดับการศึกษา และสถานศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงาน และอายุการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลการวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นแรงจูงใจ

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลการวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นการยอมรับสภาพแวดล้อมองค์กร

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน

ทั้งนี้ ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ใช้แบบคำถามที่นำมาซึ่งความสอดคล้องกับประเด็นที่มีนัยสำคัญจากการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อใช้สัมภาษณ์ตามแนวทางสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แต่ละประเด็นคำถาม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคำตอบตามความมุ่งหมายของการวิจัย

5. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ทำการวิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตรวจสอบคำถามที่ปรากฏในแบบสอบถามเป็นรายข้อ รวมถึงนำผลที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจไปวิเคราะห์เป็นรายหัวข้อเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง โดยกำหนดคะแนนของแต่ละข้อดังนี้

- : ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสอดคล้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ 1 คะแนน
- : ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนน
- : ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ 0 คะแนน

การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC ตั้งแต่ IOC 0.66-1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก ผลการตรวจสอบจริงค่า IOC = 1

6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

วิเคราะห์โดยการสร้างรหัส และลงรหัสข้อมูลนั้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ความหมายทางภาษา (Manifest) โดยตรงของตัวบท และเนื้อในของบท (Text) และวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (Latent) ซึ่งจะรวมการตีความและนัยทางบริบท (Context) ของภาษาและใช้ภาษาไว้ด้วย (นิตยา ชูโต, 2551, หน้า 25)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 113 กลุ่มตัวอย่าง และรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลระดับบริหารจำนวน 8 กลุ่มตัวอย่าง โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลที่ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งจากหนังสือ บทความ วารสาร เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยให้สมบูรณ์ โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์ โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านปริมาณและทางด้านคุณภาพซึ่งประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจด้านการเงิน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกจากงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจด้านการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

n	หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
t	หมายถึง ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ t)
F	หมายถึง ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ F)
Sig.	หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุ
R Square	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted R Square	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
B	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบ
คะแนนดิบ	
Beta	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบ
คะแนนมาตรฐาน	
H_0	หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H_1	หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	หมายถึง ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05
**	หมายถึง ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	62	54.87
หญิง	51	45.13
รวม	113	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 113 คน ที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 54.87 และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศหญิงจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 45.13

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20 ปี น้อยกว่า 24 ปี	8	7.08
25 ปี น้อยกว่า 30 ปี	13	11.50
31 ปี น้อยกว่า 35 ปี	24	21.24
36 ปี น้อยกว่า 40 ปี	29	25.67
41 ปี ขึ้นไป	39	34.51
รวม	113	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 113 คน ที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด คือมีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 34.51 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36 ปี น้อยกว่า 40 ปี มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 25.67 อายุระหว่าง 31 ปี น้อยกว่า 35 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 21.24 อายุระหว่าง 25 ปี น้อยกว่า 30 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 และอายุระหว่าง 20 ปี น้อยกว่า 24 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.08 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษา 6/ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	7	6.19
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง/ อนุปริญญา	7	6.19
ปริญญาตรี	66	58.41
ปริญญาโท	32	28.32
อื่น ๆ	1	0.89
รวม	113	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน ที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 58.41 ปริญญาโท มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.32 มัธยมศึกษา 6 หรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพมีจำนวน 7 คนคิดเป็น 6.19 ประกาศนียบัตรชั้นสูง/ อนุปริญญา มีจำนวน 7 คน คิดเป็น 6.19 และอื่น ๆ มีจำนวน 1 คน คิดเป็น 0.89 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ฝ่ายผลิต	43	38.05
ฝ่ายสนับสนุน/ ฝ่ายสำนักงาน	70	61.97
รวม	113	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน ที่ศึกษาส่วนใหญ่ คือ พนักงานฝ่ายสนับสนุน/ ฝ่ายสำนักงาน มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 61.97 และพนักงานฝ่ายผลิต มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 38.05 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจด้านการเงินในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลจะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

4.21 – 5.00	คะแนน หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	คะแนน หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
2.61 – 3.40	คะแนน หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	คะแนน หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
1.00 – 1.80	คะแนน หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้าน แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความสำเร็จ

ความต้องการความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านมีการวางแผนการ ปฏิบัติงานล่วงหน้าเพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กร	40 35.40%	55 48.67%	17 15.05%	1 0.88%	-	4.19	0.714	มาก	1
2. ผลงานของท่านมักจะได้รับคำ ชมเชยจากหัวหน้างานสม่ำเสมอ	8 7.08%	41 36.28%	48 42.48%	10 8.85%	6 5.31%	3.31	0.927	ปานกลาง	2
3. การสนับสนุนให้พนักงาน หมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้ พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ ทุกหน้าที่ของกลุ่มงานใน หน่วยงานหรือในองค์กร	15 13.27%	34 30.09%	37 32.74%	17 15.05%	10 8.85%	3.24	1.136	ปานกลาง	3
รวม (n = 113)						3.58	0.646	มาก	

จากตารางที่ 4-5 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดต่อแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความสำเร็จส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.646$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่การวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรคิดเป็น

($\bar{X} = 4.19$, $SD = 0.714$) ลำดับที่การได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานสม่ำเสมอคิดเป็น ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.927$) และการสนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงานในหน่วยงานหรือในองค์กรคิดเป็น ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 1.136$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้าน แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพัน

ด้านความต้องการความผูกพัน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
4. ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	20 17.70%	53 46.90%	22 19.47%	12 10.62%	6 5.31%	3.61	1.064	มาก	3
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องการติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นในองค์กร ท่านมักจะได้รับความร่วมมือเสมอ	25 22.12%	54 47.79%	28 24.78%	5 4.43%	1 0.88%	3.86	0.844	มาก	1
6. งานที่ท่านทำมีโอกาสที่จะเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยเร็ว	19 16.81%	52 46.02%	26 23.01%	14 12.39%	2 1.77%	3.64	0.964	มาก	2
รวม (n = 113)						3.70	0.738	มาก	

จากตารางที่ 4-6 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดต่อแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความผูกพัน ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.738$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่การติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นในองค์กร และการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นอย่างเสมอมคิดเป็น ($\bar{X} = 3.86$, $SD = 0.844$) ลำดับที่สองโอกาสที่จะเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยเร็วคิดเป็น ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.964$) และความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่านคิดเป็น ($\bar{X} = 3.61$,

SD = 1.604) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้าน แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการอำนาจ

ด้านความต้องการอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
7. ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และ แนวทางการบริหารการจัดการ ในหน่วยงานของท่าน	8 7.08%	23 20.35%	45 39.82%	20 17.70%	17 15.05%	2.87	1.122	ปานกลาง	2
8. ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสในการ แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงาน	7 6.19%	42 37.17%	35 30.97%	19 16.82%	10 8.85%	3.15	1.063	ปานกลาง	1
9. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดระดับ ข้อบังคับขององค์กร	6 5.31%	11 9.73%	29 25.67%	31 27.43%	36 31.86%	2.29	1.170	น้อย	3
รวม (n = 113)						2.77	0.95	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-7 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการอำนาจ ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$, SD = 0.95)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่ โอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงาน คิดเป็น ($\bar{X} = 3.15$, SD = 1.063) ลำดับที่สองการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารการจัดการในหน่วยงานของท่าน คิดเป็น ($\bar{X} = 2.87$, SD = 1.122) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบข้อบังคับขององค์กร คิดเป็น ($\bar{X} = 2.29$, SD = 1.170) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูล แรงจูงใจด้านการเงิน

ด้านแรงจูงใจด้านการเงิน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
10. ท่านได้รับรายได้และ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการ ทำงาน	6 5.31%	20 17.70%	58 51.33%	22 19.47%	7 6.19	2.96	0.915	ปานกลาง	2
11. ท่านได้รับรายได้และ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	5 4.42%	28 24.79%	50 44.25%	25 22.12%	5 4.42%	3.03	0.911	ปานกลาง	1
12. ท่านได้รับรายได้และ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมกับ ปริมาณงานและความ รับผิดชอบ	7 6.19%	17 15.04%	49 43.37%	31 27.43%	9 7.97%	2.84	0.987	ปานกลาง	3
รวม (n = 113)						2.94	0.878	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-8 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการเงิน ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$, $SD = 0.878$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถคิดเป็น ($\bar{X} = 3.03$, $SD = 0.911$) ลำดับที่สองรายได้และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงานคิดเป็น ($\bar{X} = 2.96$, $SD = 0.915$) และรายได้และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบคิดเป็น ($\bar{X} = 2.84$, $SD = 0.987$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรในการ
แปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลจะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน
ดังนี้

ตารางที่ 4-9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก
ตามข้อมูล ด้านความมั่นคงปลอดภัย

ด้านความมั่นคงปลอดภัย	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านได้รับความอบอุ่นและ ความมั่นคงจากที่ทำงานของ ท่าน	12 2.78%	31 26.39%	37 66.67%	22 4.17%	11 -	3.10	1.134	ปานกลาง	2
2. ท่านรู้สึกมั่นใจในความ มั่นคงจากที่ทำงานของท่าน	1 1.39%	18 25.00%	48 66.66%	4 5.56%	1 1.39%	3.04	1.153	ปานกลาง	3
3. องค์กรของท่านมีภาพพจน์ และชื่อเสียงที่ดี	1 1.39%	18 25.00%	48 66.66%	4 5.56%	1 1.39%	3.60	1.014	มาก	1
รวม (n = 113)						3.25	0.962	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-9 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย
สภาพแวดล้อม ด้านความมั่นคงปลอดภัย ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.25$, $SD = 0.962$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่
ภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดีคิดเป็น ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 1.014$) ลำดับที่สองความอบอุ่นและความมั่นคง
จากที่ทำงานของท่านคิดเป็น ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 1.134$) และรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงจากที่ทำงาน
ของท่านคิดเป็น ($\bar{X} = 3.04$, $SD = 1.153$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
4. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น	6 5.31%	34 30.09%	46 40.71%	16 14.16%	11 9.73	3.07	1.024	ปานกลาง	1
5. องค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	6 5.31%	29 25.65%	42 37.19%	26 23.00%	10 8.85%	2.96	1.030	ปานกลาง	2
6. องค์กรของท่านมีกระบวนการและมาตรฐานในการพิจารณา ประเมินผลงานไว้ อย่างเหมาะสมแล้ว	1 0.88%	23 20.35%	40 35.40%	28 24.78%	21 18.59%	2.60	1.040	ปานกลาง	3
รวม (n = 113)						2.88	0.911	ปานกลาง	

จากตารางที่4-10 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88, SD = 0.911$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นคิดเป็น ($\bar{X} = 3.07, SD = 1.024$) ลำดับที่สองการมีนโยบายส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องคิดเป็น ($\bar{X} = 2.96, SD = 1.030$) และการมีกระบวนการและมาตรฐานในการพิจารณา ประเมินผลงานไว้
อย่างเหมาะสมแล้วคิดเป็น ($\bar{X} = 2.60, SD = 1.040$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านองค์การและการจัดการ

ด้านองค์การและการจัดการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
7. นโยบายและแผนงานของ บริษัทที่มีความชัดเจนและเข้าใจ ง่าย	2 1.77%	27 23.89%	43 38.05%	27 23.89%	14 12.40%	2.79	1.004	ปานกลาง	3
8. ผู้บริหารได้จัดประชุมแถลง นโยบายและแผนงานต่อ พนักงาน	13 11.51%	34 30.09%	29 25.66%	22 19.47%	15 13.27%	3.07	1.223	ปานกลาง	1
9. องค์กรของท่านกำหนด ลักษณะโครงสร้างการบริหาร ไว้อย่างชัดเจน	6 5.32%	30 26.55%	35 30.97%	27 23.89%	15 13.27%	2.87	1.114	ปานกลาง	2
รวม (n = 113)						2.91	0.973	ปานกลาง	

จากตารางที่4-11 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน113 คน มีระดับความคิดต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร ด้านองค์การและการจัดการ ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$, $SD = 0.973$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่ ผู้บริหารได้จัดประชุมแถลงนโยบายและแผนงานต่อพนักงานคิดเป็น ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 1.223$) ลำดับที่สองการกำหนดลักษณะโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจนคิดเป็น ($\bar{X} = 2.87$, $SD = 1.114$) และนโยบายและแผนงานของบริษัทที่มีความชัดเจนและเข้าใจง่ายคิดเป็น ($\bar{X} = 2.79$, $SD = 1.004$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านค่าจ้าง

ด้านค่าจ้าง	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
10. องค์กรของท่านมีวิธีการจ่าย ค่าจ้าง การให้รางวัลอย่างเป็น ธรรมและเสมอภาค	2 1.77%	26 23.01%	47 41.59%	27 23.89%	11 9.74	2.83	0.953	ปานกลาง	3
11. ท่านได้รับค่าจ้างที่ เหมาะสมกับปริมาณงานของ ท่าน	3 2.66%	23 20.36%	47 41.59%	33 29.20%	7 6.19%	2.84	0.912	ปานกลาง	2
12. หัวหน้ารับรู้ผลงานของท่าน และนำไปประเมินผลงานเพื่อ ขึ้นค่าแรงด้วยความชอบธรรม	6 5.31%	38 33.63%	34 30.09%	23 20.35%	12 10.62%	3.03	1.089	ปานกลาง	1
รวม (n = 113)						2.90	0.827	ปานกลาง	

จากตารางที่4-12 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้านค่าจ้าง ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง($\bar{X}=2.90$, $SD=0.827$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่ หัวหน้ารับรู้ผลงานของท่านและนำไปประเมินผลงานเพื่อขึ้นค่าแรงด้วยความชอบธรรมคิดเป็น ($\bar{X}=3.03$, $SD=1.089$) ลำดับที่สองการได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานของท่านคิดเป็น ($\bar{X}=2.84$, $SD=0.912$) และองค์กรมีวิธีการจ่ายค่าจ้าง การให้รางวัลอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคคิดเป็น ($\bar{X}=2.83$, $SD=0.953$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูล ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน

ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
13. ความรับผิดชอบที่ท่าน ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่และความรู้ ความสามารถของท่าน	7 6.19%	47 41.59%	39 34.51%	15 13.28%	5 4.43%	3.32	0.938	ปานกลาง	2
14. ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของบริษัทให้ บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์รวมของบริษัท	15 13.28%	52 46.01%	40 35.40%	6 5.31%	- -	3.67	0.773	มาก	2
15. ท่านเต็มใจที่จะทำงานที่ ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า งานอย่างเต็มที่	39 34.52%	53 46.90%	19 16.82%	1 0.88%	1 0.88%	4.13	0.785	มาก	1
รวม (n = 113)						3.71	0.616	มาก	

จากตารางที่ 4-13 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงานภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 0.616$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่เต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานอย่างเต็มที่คิดเป็น ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.785$) ลำดับที่สองมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์รวมของบริษัทคิดเป็น ($\bar{X} = 3.67$, $SD = 0.773$) และความรับผิดชอบที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถของท่านคิดเป็น ($\bar{X} = 3.32$, $SD = 0.938$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านการนิเทศงาน

ด้านแรงจูงใจด้านการนิเทศงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
16. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานโดยการมีการฝึกอบรมอยู่เสมอ	9 7.96%	30 26.55%	34 30.09%	23 20.35%	17 15.05%	2.92	1.181	ปานกลาง	3
17. องค์กรของท่านมีกระบวนการและการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	11 9.73%	35 30.97%	40 35.40%	17 15.04%	10 8.86%	3.18	1.088	ปานกลาง	2
18. ท่านได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในองค์กร	11 9.73%	39 34.51%	40 35.40%	14 12.40%	9 7.96%	3.26	1.059	ปานกลาง	1
รวม (n = 113)						3.12	0.975	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-14 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้านการนิเทศงานภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.12$, $SD=0.975$) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่ รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในองค์กรคิดเป็น ($\bar{X}=3.26$, $SD=1.059$) ลำดับที่สององค์กรมีกระบวนการและการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนคิดเป็น ($\bar{X}=3.18$, $SD=1.088$) และองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานโดยการมีการฝึกอบรมอยู่เสมอคิดเป็น ($\bar{X}=2.92$, $SD=1.181$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูล ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน

ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับความเห็น	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
19. องค์กรของท่านมีภาพพจน์และเป็นที่รู้จักในสังคม	24 21.24%	45 39.82%	22 19.47%	16 14.16%	6 5.31%	3.58	1.132	มาก	2
20. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับบุคคลภายนอกองค์กรว่าท่านทำงานอยู่ในองค์กรนี้	29 25.66%	37 32.74%	34 30.09%	9 7.97%	4 3.54%	3.69	1.053	มาก	1
21. ท่านได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	15 13.27%	47 41.59%	35 30.97%	10 8.85%	6 5.31%	3.49	1.010	มาก	3
รวม (n = 113)						3.58	0.873	มาก	

จากตารางที่ 4-15 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงานภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.873$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่ ภูมิใจที่จะบอกกับบุคคลภายนอกองค์กรว่าท่านทำงานอยู่ในองค์กรนี้คิดเป็น ($\bar{X} = 3.69$, $SD = 1.053$) ลำดับที่สององค์กรมีภาพพจน์และเป็นที่รู้จักในสังคมคิดเป็น ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 1.132$) และการได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาคิดเป็น ($\bar{X} = 3.49$, $SD = 1.010$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านการติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
22. องค์กรของท่านได้มีการ สื่อสารนโยบายขององค์กรให้ พนักงานทุกระดับอยู่เสมอ	10 8.85%	39 34.51%	36 31.86%	19 16.81%	9 7.97	3.20	1.0762	ปานกลาง	1
23. องค์กรของท่านเปิดโอกาส ให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น อย่างเสรี	10 8.85%	38 33.63%	35 30.97%	19 16.81%	11 9.74%	3.15	1.112	ปานกลาง	2
24. องค์กรของท่านจัดกิจกรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ ในการสื่อสารระหว่างหัวหน้า งานและตัวท่านอย่างต่อเนื่อง	11 9.74%	29 25.66%	36 31.86%	26 23.00%	11 9.74%	3.03	1.113	ปานกลาง	3
รวม (n = 113)						3.12	0.938	ปานกลาง	

จากตารางที่4-16 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้านการติดต่อสื่อสารภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$, $SD = 0.938$)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่ องค์กรมีการสื่อสารนโยบายขององค์กรให้พนักงานทุกระดับอยู่เสมอคิดเป็น ($\bar{X} = 3.32$, $SD = 1.0762$) ลำดับที่สององค์กรเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีคิดเป็น ($\bar{X} = 3.15$, $SD = 1.112$) และองค์กรของท่านจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและตัวท่านอย่างต่อเนื่องคิดเป็น ($\bar{X} = 3.03$, $SD = 1.113$)ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
25. ท่านรู้สึกถึงสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่เอื้อต่อการ ทำงาน และมีปลอดภัยใน สถานที่ทำงานแห่งนี้	19 16.81%	45 39.82%	34 30.09%	10 8.85%	5 4.43%	3.56	1.017	มาก	3
26. องค์กรของท่านได้จัดหา อุปกรณ์ เครื่องมือป้องกัน อันตรายส่วนบุคคลให้ท่าน อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับ งาน	42 37.17%	42 37.17%	23 20.35%	4 3.54%	2 1.77%	4.04	0.939	มาก	2
27. องค์กรของท่านให้การ อบรมขั้นพื้นฐานด้านความ ปลอดภัยกับท่าน และพนักงาน ทุกคน รวมถึงผู้รับเหมา ภายนอก	47 41.60%	40 35.40%	22 19.47%	3 2.66%	1 0.87%	4.14	0.885	มาก	1
รวม (n = 113)						3.91	0.800	มาก	

จากตารางที่ 4-17 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน มีระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิต
สภาพแวดล้อม ด้านด้านสภาพการทำงานภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมา \bar{X} (= 3.91, SD = 0.800)
เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่
องค์กรให้การอบรมขั้นพื้นฐานด้านความปลอดภัยกับท่าน และพนักงานทุกคน รวมถึงผู้รับเหมา
ภายนอกคิดเป็น (\bar{X} = 4.14, SD = 0.885) ลำดับที่สององค์กรจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือป้องกัน
อันตรายส่วนบุคคลให้ท่านอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับงานคิดเป็น (\bar{X} = 4.04, SD = 0.939) และ
องค์กรให้การอบรมขั้นพื้นฐานด้านความปลอดภัยกับท่าน และพนักงานทุกคน รวมถึงผู้รับเหมา
ภายนอกคิดเป็น (\bar{X} = 3.56, SD = 1.017) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น

ด้านสิทธิผลประโยชน์อื่น ๆ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
28. ท่านรู้สึกว่างค์กรของท่าน มีการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เพียงพอ	4 3.54%	32 28.32%	47 41.59%	25 22.12%	5 4.43%	3.04	0.910	ปานกลาง	3
29. ท่านคิดว่าในขณะที่ท่านยัง ปฏิบัติงานอยู่นั้น องค์กรของ ท่านให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพ และสวัสดิการเกี่ยวกับ รักษาพยาบาลที่เหมาะสม	15 13.27%	41 36.28%	44 38.94%	9 7.97%	4 3.54%	3.48	0.946	มาก	1
30. ท่านคิดว่าสวัสดิการที่ท่าน ได้รับมีความเหมาะสมกับความ ต้องการของบุคคลากรใน องค์กร	6 5.31%	27 23.89%	58 51.33%	16 14.16%	6 5.31%	3.10	0.896	ปานกลาง	2
รวม (n = 113)						3.21	0.791	ปานกลาง	

จากตารางที่4-18 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน113 คน มีระดับความคิดต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสิทธิผลประโยชน์ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$, SD = 0.791)

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยลำดับที่หนึ่งได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพ และสวัสดิการเกี่ยวกับรักษาพยาบาลที่เหมาะสมคิดเป็น ($\bar{X} = 3.48$, SD = 0.946) ลำดับที่สองสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลากรในองค์กรคิดเป็น ($\bar{X} = 3.10$, SD = 0.896) และองค์กรมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเพียงพอคิดเป็น ($\bar{X} = 3.04$, SD = 0.91) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกจากงาน

ตารางที่ 4-19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง การตัดสินใจลาออกของพนักงานในระดับหัวหน้างาน

การตัดสินใจลาออกของ พนักงานในระดับหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
	8	24	46	24	11				
1. การตัดสินใจลาออก	8 7.08%	24 21.23%	46 40.72%	24 21.23%	11 9.74%	2.95	1.051	ปานกลาง	1
รวม (n = 113)						2.95	1.051	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-19 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน มีระดับความคิดเห็นต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$, $SD = 1.051$)

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามข้อมูลรวมของ แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจทางการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร

ปัจจัย	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. แรงจูงใจใฝ่ในการทำงาน	3.35	0.604	ปานกลาง	1
2. แรงจูงใจทางการเงิน	2.94	0.878	ปานกลาง	4
3. สภาพแวดล้อมองค์กร	3.26	0.678	ปานกลาง	2
4. แนวโน้มการลาตัดสินใจลาออก	2.95	1.051	ปานกลาง	3

จากตารางที่ 4-20 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน มีระดับให้ความสำคัญต่อปัจจัย แรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร แนวโน้มการตัดสินใจลาออก และแรงจูงใจทางการเงิน ตามลำดับของค่าเฉลี่ยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นออกมาซึ่งในระดับปานกลางทุกประเด็น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติ

ส่วนที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 แรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

H_0 : ระดับแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ไม่ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

H_1 : ระดับแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 4-21 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression analysis) ระหว่างแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	4.067	0.499		8.158	0.000**		
ด้านความต้องการ						1.000	1.000
ความผูกพัน	-0.303	0.132	-0.213	-2.291	0.024		
R	0.213						
R Square	0.045						
Adjusted R Square	0.037						
F-ratio	5.250	(0.024)					
Durbin-Watson	2.024						

ตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจลาออก (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-21 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออกโดยใช้วิธี Stepwise Multiple Linear Regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรด้านแรงงูใจในการทำงาน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.024 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ

0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระด้านแรงจูงใจในการทำงานสามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามการตัดสินใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปรตาม การตัดสินใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.213 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.045 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย ขึ้นอยู่กับ แรงจูงใจในการทำงานร้อยละ 4.5 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Squarer) เท่ากับ 0.021 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.024

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 4.067 หน่วย มีค่า $t = 8.158$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความผูกพัน มีค่า B_1 เท่ากับ -0.303 ค่า $t = -2.291$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

สามารถแสดงสมการทำนายความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานกับการตัดสินใจลาออกได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 4.067 - 0.303(X_2)$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = -0.213(X_2)$$

เมื่อ \hat{Y} = การตัดสินใจลาออกของหัวหน้างาน

X_1 = แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความสำเร็จ

X_2 = แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพัน

X_3 = แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการอำนาจ

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพันเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วการตัดสินใจลาออกเปลี่ยนแปลงลดลง 0.303 หน่วย

และมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการตัดสินใจลาออกที่ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพันเท่ากับ -0.213

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่ามีตัวแปรอิสระด้าน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อตัวแปรตาม การตัดสินใจลาออก จำนวน 1 ตัวแปร คือตัวแปรอิสระ ความต้องการความผูกพัน

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานอย่างน้อย 1 ด้าน คือ ด้านความต้องการความผูกพัน ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

H_0 : ระดับแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ไม่ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

H_1 : ระดับแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 4-22 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression analysis) ระหว่างแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients				
	Std.		Beta				
	B	Error					
ค่าคงที่	3.912	0.335		11.666	0.000**		
ปัจจัยด้านการเงิน	-0.328	0.109	-0.274	-3.003	0.003**	1.000	1.000
R	0.274						
R Square	0.075						
Adjusted R Square	0.067						
F-ratio	9.016	(0.003)**					
Durbin-Watson	1.925						

ตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจลาออก (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-22 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออกโดยใช้วิธี Stepwise multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรแรงจูงใจด้านการเงิน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.003** ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05

แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “ด้านแรงจูงใจทางการเงิน” สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “การตัดสินใจลาออก” ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเดี่ยว ประเทศไทย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ด้านแรงจูงใจด้านการเงิน และตัวแปรตามการตัดสินใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทเดี่ยว ประเทศไทย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.274 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.075 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “การตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทเดี่ยว ประเทศไทย” ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจด้านการเงินร้อยละ 7.5 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R squarer) เท่ากับ 0.067 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.925

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 3.912 หน่วย มีค่า $t = 11.666$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. แรงจูงใจด้านการเงิน มีค่า B_1 เท่ากับ -0.328 ค่า $t = -3.003$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003** ซึ่งน้อยกว่า 0.05

สามารถแสดงสมการทำนายความสัมพันธ์ของแรงจูงใจทางการเงินกับการตัดสินใจลาออกได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 3.912 - 0.328(X_1)$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = -0.274(X_1)$$

เมื่อ \hat{Y} = การตัดสินใจลาออกของหัวหน้างาน

X_1 = แรงจูงใจทางการเงิน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าด้านปัจจัยแรงจูงใจทางการเงินเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วการตัดสินใจลาออกเปลี่ยนแปลงลดลง 0.328

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการตัดสินใจลาออกที่ด้านปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินเท่ากับ -0.274

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่าปัจจัยด้านการเงินส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก” ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเดี่ยว ประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทาร์เคียน
ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

H₀: ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

H₁: ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 4-23 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบถดถอยพหุคูณ (Stepwise
multiple regression analysis) ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน
ในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

Model	Unstandardized		Standardized		Sig.	Tolerance	VIF
	coefficients		coefficients	t			
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	4.971	0.488		10.179	0.000**		
ด้านความปลอดภัย	-0.291	0.102	-0.267	-2.853	0.005**	0.879	1.138
ด้านสภาพการทำงาน	-0.275	0.123	-0.210	-2.241	0.027*	0.879	1.138
R	0.393						
R Square	0.154						
Adjusted R square	0.139						
F-ratio	10.031	(0.000)**					
Durbin-watson	1.989						

ตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจลาออก (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-23 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมองค์กร ใน
กลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออกโดยใช้วิธี Stepwise multiple
linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ไม่เกิดปัญหา
Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05
แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ ด้านสภาพแวดล้อมองค์กรสามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปร
ตาม“การตัดสินใจลาออก” ของพนักงานในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทย
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และ
ตัวแปรตาม การตัดสินใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทย

ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.393 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.154 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ การตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมในการทำงานร้อยละ 15.40 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Squarer) เท่ากับ 0.139 และค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.989

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 4.971 หน่วย มีค่า $t = 10.179$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรในด้านความปลอดภัย มีค่า B_1 เท่ากับ -0.291 ค่า $t = -2.853$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.005** ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรในด้านสภาพการทำงาน มีค่า B_1 เท่ากับ -0.275 ค่า $t = -2.241$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.027* ซึ่งน้อยกว่า 0.05

สามารถแสดงสมการทำนายความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่กับการตัดสินใจลาออกได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 4.971 - 0.291(X_1) - 0.275(X_2)$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = -0.267(X_1) - 0.210(X_2)$$

เมื่อ \hat{Y} = การตัดสินใจลาออกของหัวหน้างาน

X_1 = ด้านความมั่นคงปลอดภัย

X_2 = ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

X_3 = ด้านองค์กรและการจัดการ

X_4 = ด้านค่าจ้าง

X_5 = ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน

X_6 = ด้านการนิเทศงาน

X_7 = ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน

X_8 = ด้านการติดต่อสื่อสาร

X_9 = ด้านสภาพการทำงาน

X_{10} = ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าด้านความมั่นคงปลอดภัยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วการตัดสินใจลาออกเปลี่ยนแปลงลดลง 0.291 และด้านสภาพการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วการตัดสินใจลาออกเปลี่ยนแปลงลดลง 0.275 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการตัดสินใจลาออกที่ด้านความมั่นคงปลอดภัยเท่ากับ -0.267

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการตัดสินใจลาออกที่ด้านสภาพการทำงานเท่ากับ -0.210

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์อย่างน้อย 2 ด้าน คือด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก” ของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียนประเทศไทย

ตารางที่ 4-24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.	แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	
1.1	แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความสำเร็จของพนักงาน ส่งผลต่อ ระดับการตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถ ปฏิเสธ H_0
1.2	แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพันของพนักงาน ส่งผล ต่อระดับการตัดสินใจลาออก	สามารถปฏิเสธ H_0
1.3	แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการอำนาจ ของพนักงาน ส่งผลต่อระดับ การตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถ ปฏิเสธ H_0
2.	แรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	สามารถปฏิเสธ H_0
3.	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงานในกลุ่ม บริษัทการ์เดียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	
3.1	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านความมั่นคงปลอดภัยส่งผลต่อระดับ การตัดสินใจลาออก	สามารถปฏิเสธ H_0
3.2	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ส่งผลต่อ ระดับการตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถ ปฏิเสธ H_0
3.3	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านองค์กรและการจัดการ ส่งผลต่อระดับ การตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถ ปฏิเสธ H_0
3.4	ปัจจัย สภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านค่าจ้างส่งผลต่อระดับการตัดสินใจ ลาออก	ไม่สามารถ ปฏิเสธ H_0

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
3.5	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
3.6	ปัจจัย สภาพแวดล้อมขององค์กรด้านการนิเทศงาน ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
3.7	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านคุณลักษณะทางสังคมของงานส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
3.8	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านการติดต่อสื่อสาร ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
3.9	ปัจจัย สภาพแวดล้อมขององค์กรด้านสภาพการทำงาน ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	สามารถปฏิเสธ H_0
3.10	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อความที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

- EXC 1 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 1
- EXC 2 ย่อมาจาก EXECUTIVE 3 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 2
- EXC 3 ย่อมาจาก EXECUTIVE 2 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 3
- EXC 4 ย่อมาจาก EXECUTIVE 4 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 4
- EXC 5 ย่อมาจาก EXECUTIVE 5 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 5
- EXC 6 ย่อมาจาก EXECUTIVE 6 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 6
- EXC 7 ย่อมาจาก EXECUTIVE 7 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 7
- EXC 8 ย่อมาจาก EXECUTIVE 8 หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าหรือบริหารคนที่ 8

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับหัวหน้าและบริหาร กลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย จำนวน 8 ราย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่เกิดจากประมวลผล และข้อสรุปของการวิจัยเชิงปริมาณที่บ่งบอกว่าปัจจัยเหล่านั้นมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของหัวหน้างานสำหรับข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์มี ดังนี้

EXC 1 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตอายุ 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโทสถาบันนิด้าพัฒนศาสตร์ อายุการทำงาน 14 ปี

EXC 2 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย EHS&E อายุ 44 ปี จบการศึกษาระดับ ปริญญาโทมหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อายุการทำงาน 2 ปี

EXC 3 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่าย Supply chain and Logistic อายุ 54 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ อายุการทำงาน 14 ปี

EXC 4 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและเทคนิคอายุ 41 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีอายุการทำงาน 19 ปี

EXC 5 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ ประจำกะ อายุ 29 จบการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีอายุการทำงาน 3 ปี

EXC 6 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย Customer service อายุ 35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโทมหาวิทยาลัยมหิดล มีอายุการทำงาน 5 ปี

EXC 7 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ ฝ่ายการเงิน อายุ 46 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มีอายุการทำงาน 19 ปี

EXC 8 ผู้ให้ข้อมูล เป็นพนักงานในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย Lower line อายุ 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยบูรพา มีอายุการทำงาน 4 ปี

ตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ด้านข้อมูลทั่วไป	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	รวม
1. ตำแหน่งงาน									
- ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓		✓	✓		6
- หัวหน้างาน					✓			✓	2
2. ประสบการณ์การทำงาน									
- ตั้งแต่ 2-3 ปี		✓			✓				2
- ตั้งแต่ 4-7 ปี						✓		✓	2
- มากกว่า 8 ปี ขึ้นไป	✓		✓	✓			✓		4
3. ระดับการศึกษา									
- ปริญญาตรี							✓		1
- ปริญญาโท	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7

ตารางที่ 4-25 ผลจากการสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับหัวหน้าและบริหาร พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างาน มีประสบการณ์ด้านการทำงานสายงานทั้งฝ่ายผลิต และฝ่ายสนับสนุนซึ่งพนักงานระดับบริหารและหัวหน้างานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหลายหน้าที่ มีจำนวน 7 ท่านที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท และอีก 1 ท่านจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เนื่องจากองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่ ที่มีระบบการบริหารแบบสากล และใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างาน บริษัทในเครือ และลูกค้าที่มีการส่งออกไปต่างประเทศถึง 50% - 60% ของยอดขายทั้งหมด ดังนั้นคุณสมบัติของพนักงานที่ทางองค์กรคัดเลือกเป็นลำดับแรกคือความเป็นมืออาชีพในหน้าที่การงานและระดับการศึกษา เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันในตลาดสากลได้

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่มีนัยสำคัญที่ได้จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับข้อมูลแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพัน, แรงจูงใจทางการเงิน, และปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านสภาพการทำงาน

1. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างานด้านแรงจูงใจในการทำงาน

EXC 1 กล่าวว่า ในการสร้างแรงจูงใจนั้น ควรจะดูจากพฤติกรรมของพนักงานก่อน จากนั้นเราควรที่จะปรับทัศนคติ พยายามป้อนทัศนคติในเชิงบวกให้มากที่สุด และให้รางวัล หรือ ผลตอบแทนเพื่อผลักดันให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน ใฝ่ใจเพื่อผลสำเร็จ จริง ๆ แล้วความผูกพัน และความสัมพันธ์ในองค์กรค่อนข้างเป็นจุดแข็งขององค์กร ผู้บริหารพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน เช่น การที่ผู้บริหารเข้าไปช่วยใน Line การผลิต และเป็นส่วนหนึ่งในทีม เพราะฉะนั้น ผู้บริหารต้องพยายามเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานระดับล่าง หรือระดับเดียวกันเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ สำหรับเรื่องการใช้อำนาจนั้นจะถูกกำหนดด้วยโครงสร้างของการองค์กรและการบริหารอยู่แล้ว ฉะนั้นเรื่องการวางตัวที่ดีนั้น หัวหน้างานควรจะได้รับคำแนะนำ ส่งเสริมด้วยการอบรม และพยายามเปิดโอกาสเพื่อให้หัวหน้างานได้ฝึกฝนและเกิดประสบการณ์ แต่สุดท้ายเราก็จะพบว่าเราจะจบด้วยการใช้ RR&E (Role, Response and Expectation) มาเป็นตัวกำหนด และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร

EXC 2 กล่าวว่า ก่อนที่เราจะสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ นั้น เราควรจะต้องพูดคุยกับหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้าใจในเรื่อง RR&E (Role, Response and Expectation) เมื่อพนักงานมีความเข้าใจที่ดี และถูกต้องแล้ว แรงจูงใจต่าง ๆ จะถูกกระตุ้นออกมาโดยอัตโนมัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความต้องการความสำเร็จที่ต้องอาศัยความสามัคคี และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การให้เกียรติกันและกัน ซึ่งการ์ดเดียนมีเครื่องมือสนับสนุนที่ดีอยู่แล้ว ที่เรียกว่า 10 Guiding principle ที่ระบุในเรื่องของความสัมพันธ์ และการยอมรับนับถือ ดังนั้น เราควรที่จะใช้เครื่องมือตัวนี้มาพูดคุยเพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี ฉะนั้นทุกแผนกควรที่จะให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและใช้ RR&E (Role, response and expectation) ร่วมกัน

EXC 3 กล่าวว่า โดยส่วนตัวแล้วท่านจะเป็นคนที่ค่อนข้าง Aggressive แต่ท่านก็สามารถที่วางตัวเองให้เป็นตัวอย่างที่ดี และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้มากกว่า 99% และทำให้ผู้ใต้บัญชาเห็นว่า ความสำคัญของการมีมนุษยสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญค่อนข้างมาก และเกิดประโยชน์อย่างไร ฉะนั้นหลักการง่าย ๆ ที่ท่านใช้มาตลอดคือ Give > Take, then you can gain respect. ซึ่งมันเป็นพื้นฐานของการสร้างการยอมรับ ความผูกพัน และอำนาจ แต่เราการที่จะทำให้อำนาจยั่งยืนได้นั้น เราจะต้องสร้างความผูกพัน การยอมรับให้อยู่กับเราตลอดไปก่อน และความสำเร็จ อำนาจก็จะเกิดขึ้นตามมา ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าเราควรจะให้คำแนะนำ ค่อยชี้แนะแนวคิดใหม่ๆ เมื่อเขาเจอปัญหา และส่งเสริมให้เขาแก้ปัญหาเหล่านั้นให้ได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เขาทำงานให้สำเร็จซึ่งความสำเร็จนี้จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ดี

EXC 4 กล่าวว่า การให้กำลังใจในแง่บวก จะเป็นพื้นฐานในการสร้างกำลังใจที่ดี เมื่อมีทัศนคติดี แรงผลักดันที่เขาต้องการความสำเร็จในการทำงานก็จะตามมา สำหรับเรื่องการยอมรับความสัมพันธระหว่างกัน และความผูกพันนั้น ส่วนใหญ่จะเกิดจากการปลูกฝังและการเป็นตัวอย่างที่ดีจากหัวหน้างานและในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ทางการ์ดเคียนพยายามจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ค่อนข้างบ่อยเพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ฉะนั้นการรวมกลุ่มแต่ละครั้งหรือแต่ละกิจกรรมจำเป็นต้องอาศัยหัวหน้าเป็นผู้แนะนำ หรือคอยเปิดประตูต้อนรับระหว่างหน่วยงานอื่น เพราะฉะนั้นการกระจายความสัมพันธก็จะขยายวงกว้างขึ้น สำหรับเรื่องอำนาจนั้นเป็นอะไรที่ถูกกำหนดและมอบให้ตามบทบาทและหน้าที่ของเขาอยู่แล้วซึ่งเปรียบเสมือนดาบ ที่มีคม 2 ด้าน ฉะนั้นเราในฐานะที่เป็นหัวหน้า เราควรที่จะคอยแนะนำและตักเตือน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมส่วนบุคคล

EXC 5 กล่าวว่า แรงจูงใจในด้านความต้องการความสำเร็จนั้นจะถูกกำหนด และตกลงกันโดยเป้าหมายขององค์กรอยู่แล้ว แต่การที่จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความผูกพัน และการยอมรับมากกว่า ฉะนั้นการพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจใน RR&E และหลัก 10 Guiding Principle นั้นจึงเป็นเครื่องมือที่ดี ที่ทำให้เราเรารู้จุดแข็งของหัวหน้าแผนกแต่ละท่าน เพื่อทำการชื่นชมหรือส่งเสริม และใช้เป็นองค์ประกอบในการประเมินผลงาน และเมื่อหัวหน้างานท่านไหนทำงานได้เกินความคาดหวังของทั้งผู้บริหารหรือองค์กร จะทำการส่งต่อข้อมูลให้ผู้บริหารท่านอื่นทราบ และเกิดการยอมรับ และความผูกพันระหว่างพนักงานกับในองค์กร สิ่งเหล่านี้จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เมื่อเขารู้สึกผูกพัน ความสำเร็จและอำนาจก็จะเกิดขึ้นตามมาด้วย

EXC 6 กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายจะเป็นตัวกระตุ้นที่ดีในการสร้างแรงจูงใจ แต่จะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับ การพูดคุยระหว่างหัวหน้างาน การทำความเข้าใจใน RR&E และหลัก 10 Guiding Principle เพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันและการยอมรับ เมื่อเขาได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เขาจะรู้สึกถึงความสำเร็จ และพยายามทำให้ดีต่อไป ฉะนั้นเราควรคุยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้ทำและเรียนรู้จากประสบการณ์ พร้อมกับการได้รับแนะนำที่ดีจากหัวหน้างาน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานเป็นกลุ่ม หรือทำกิจกรรมพิเศษที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

EXC 7 กล่าวว่า เรื่อง RR&E (Role, Response and Expectation) ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะคุยกับหัวหน้างาน หรือลูกน้อง เพื่อปรับทัศนคติ และความคาดหวังระหว่างกันเพื่อให้เกิดความสามัคคีและทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายอันเดียวกัน การพูดคุยระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องควรจะทำอย่างต่อเนื่อง อาจเป็นรายไตรมาสก็ได้ เพราะเนื้องาน และการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม

EXC 8 กล่าวว่า เราควรเริ่มต้นจากการเห็นคุณค่าของงานที่เราทำและเห็นคุณค่างานที่พนักงานคนอื่นทำให้แก่องค์กรด้วยและเพิ่มการขอบคุณผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ แต่ขอบคุณเนื่องจากคุณค่าของจิตใจที่ช่วยทำ และ แשרสิ่งดีที่คนเหล่านั้นทำให้คนอื่นรับทราบ แשרเครดิตให้ผู้อื่นมากกว่ารวมศูนย์ และนำเครดิตมาไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสอนให้พนักงาน เชื่อว่าความสำเร็จของเรามาจากความสำเร็จของทีมงานที่อยู่รอบข้างเรา

ตารางที่ 4-26 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	รวม
1. ปรับและป้อนทัศนคติในเชิงบวก เพื่อให้เกิดการยอมรับ จะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจที่ดี	✓		✓	✓				✓	4
2. การมีการ Coaching ที่ดีจากหัวหน้างาน จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมความผูกพัน และทำให้เกิดการยอมรับ	✓		✓	✓					3
3. การที่หัวหน้างานเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างจริงจัง และพยายามเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมนั้นๆ หรือในขณะที่พนักงานกำลังเผชิญปัญหาในงาน และต้องการความช่วยเหลือ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการส่วนเสริมแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี	✓		✓						2
4. RR&E และ 10 Guiding Principle ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพื่อใช้ในการปรับทัศนคติ สร้างและส่งเสริมความเข้าใจ มีการกำหนดเป้าหมายและพฤติกรรมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เพื่อให้เกิดความผูกพัน การยอมรับและความสำเร็จ	✓	✓			✓	✓	✓		5
5. คำว่า "อำนาจ" มักจะมากอยู่กับตำแหน่ง หน้าที่ และโครงสร้างการบริหาร แต่จะสร้างและรักษาให้ยั่งยืน ควรจะเกิดจากแสดงออกและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดการยอมรับของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน	✓			✓					2
6. การจัดกิจกรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกันนั้น จะทำให้พนักงานสามารถเพิ่มทักษะด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการแสดงออกเพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความภาคภูมิใจ และแรงจูงใจที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป	✓			✓			✓		3
7. การให้คำชื่นชม ส่งเสริมการฝึกอบรมจากหัวหน้างาน จะทำให้พนักงานเกิดแรงผลักดันให้ทำงานสำเร็จ และเกิดความภาคภูมิใจ				✓	✓			✓	3

จากตารางที่ 4-26 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า หัวหน้างานส่วนสำคัญมากในการกระตุ้น หรือผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การที่องค์กรมีหัวหน้าที่ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผลักดัน สนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ค่อยแนะนำให้เกิดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความพันธ์ และการยอมรับร่วมกัน ซึ่งแบ่งออกตามประเด็นและลำดับความสำคัญของแรงจูงใจด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน จัดเป็นพื้นฐานหลักที่สำคัญของการสร้างแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ ซึ่งเกิดจากพูดคุยระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง โดย RR&E และ 10 Guiding Principle เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จนั้น เกิดการสนับสนุนของหัวหน้างาน และทัศนคติในเชิงบวกต่อยอดมาจากแรงกระตุ้นที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการที่จะทำงานนั้นๆ ที่ตนเองรู้สึกเป็นเจ้าของให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
3. แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ ถูกมองว่า “อำนาจ” นั้นเป็นอาวุธที่องค์กรและผู้บริหารมอบให้ตั้งแต่วันที่เริ่มงานตามตำแหน่งงาน และโครงสร้างการบริหาร แต่การที่จะใช้และรักษามันไว้ได้นานพร้อมกับการสะสมให้มากขึ้นนั้น จะขึ้นอยู่กับว่าหัวหน้างานคนนั้นได้รับการยอมรับ และมีความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน

2. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างานด้านแรงจูงใจทางการเงิน

EXC 1& EXC 4 กล่าวว่า โครงสร้างของเงินเดือนในช่วงแรกที่ตกลงทำสัญญาจ้างถือว่าเหมาะสมแต่เมื่อระยะห่างไป 3-4 ปี จะเริ่มเกิดปัญหาเนื่องจากเด็กรุ่นใหม่จะมีการวางแผนชีวิตตัวเองที่ตั้งความคาดหวังที่ค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้น บริษัทจะต้องคิดระบบการปรับโครงสร้างทางการเงินให้น่าดึงดูด อาจรวมถึงการแลกเปลี่ยนสถานที่ทำงานต่างแดน

EXC 2 กล่าวว่า โครงสร้างของรายได้ที่เพิ่งจะปรับปรุงใหม่เมื่อต้นปีนั้นถือว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างมาก เพราะบริษัทได้นำเอาอัตราเงินเฟ้อในพื้นที่เข้ามาใช้ เช่น การปรับค่าเช่าบ้านตามสัดส่วนของรายได้

EXC 3 กล่าวว่า ณ ปัจจุบันนี้คำตอบแทนถือว่าดีระดับหนึ่ง แต่ในแง่ของการบริหารระยะอาจมีปัญหา เนื่องจาก กลุ่มหัวหน้าและกลุ่มผู้บริหารยังควรต้องพิจารณาอีกเยอะ เนื่องจากการที่กลุ่มคนเหล่านี้ต้องรับผิดชอบงาน 2 โรงงานที่มีระยะทางห่างกันมากกว่า 350 กิโลเมตร ทำให้ Worklife ไม่สามารถ balance กันได้

EXC 5 กล่าวว่า ปริมาณงานที่ได้รับมากเกินไปทำให้ต้องทำงานล่วงเวลา และในขณะที่เดียวกันเรื่องการปรับเงินเดือนยังไม่ชัดเจน เนื่องจากการ Define % ของแต่ละเกรดที่บ่งบอกอย่างชัดเจน แม้กระทั่งหัวหน้างานบางคนก็ยังไม่สามารถเข้าใจในหลักการ

EXC 6 กล่าวว่า ในระดับปฏิบัติการ โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนปัจจุบันที่ค่อนข้างชัดเจนและเป็นธรรมกับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ เพราะดูได้จากคนที่มีศักยภาพในการทำงานที่ดี การปรับเงินเดือนดีตาม

EXC 7 กล่าวว่า บนพื้นฐานของเนื้องานปกติที่ไม่ได้ถูกรับคำสั่งพิเศษให้ทำงานเพิ่มเติมในตำแหน่งที่สูงกว่า หรือทำงานล่วงเวลานั้นถือว่าเหมาะสม แต่สำหรับการทำงานที่ต้องรับผิดชอบเหนือกว่าตำแหน่งตัวเอง และนอกเวลางานนั้น ยังถือว่าไม่เหมาะสม เพราะองค์ไม่ควรใช้ช่องว่างของกฎหมายมาอ้างว่าเป็นเรื่องจัดการแต่หากมันเป็นเรื่องของหน้าที่จำเป็นต้องมีจริงถึงแม้จะมีการจัดการที่ดีอย่างไรก็ตามบริษัทควรต้องใส่ใจและปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักการของกฎหมายแรงงาน ทั้งนี้การให้ทำงานที่สูงเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น องค์กรควรจะต้องกำหนดระยะเวลา และขอบข่ายงานที่จะวัดผลในตัวเขาเหล่านั้นอย่างชัดเจนและมีผลการติดตามอย่างชัดเจน รวมไปถึงสิ่งที่จะได้รับหลังจากการปรับพร้อมรอบเวลาการปรับ จะช่วยลดปัญหาพนักงานไม่ยอมโตได้มากขึ้น

EXC 8 กล่าวว่า โครงสร้างตามตำแหน่งงานถือว่าเหมาะสมแต่จะเริ่มมีปัญหาในช่วงที่ปรับตำแหน่งงานขึ้นที่ยังคงต้องอ้างอิง บุคคลมาก่อยปรับพิเศษให้ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านความเสี่ยงเรื่องความลำเอียงจากผู้พิจารณาจากภายนอก ดังนั้นจึงควรจัดทำระบบกระบอกเงินเดือนเสียในแต่ละระดับงาน และเวลาปรับให้ปรับ % จากค่ากลางของแต่ละระดับ ไม่ใช่จากฐานเงินเดือนเก่า

ตารางที่ 4-27 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเงิน

ปัจจัยทางด้านการเงิน	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	รวม
1. โครงสร้างพื้นฐานของเงินเดือนและค่าตอบแทนดีมาก	✓	✓		✓		✓		✓	5
2. การปรับเงินเดือนควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม			✓		✓			✓	3
3. การมอบหมายงานเพิ่มเติม องค์กรควรพิจารณาและให้ความสำคัญเรื่องของ เวลาการทำงาน กับเวลาส่วนตัวของ หัวหน้างานว่า มีความสมดุลมากน้อยแค่ไหน	✓		✓		✓		✓		4
4. องค์กรจะต้องเร่งเข้ามาพิจารณาในเรื่องของโครงสร้างการปรับเงินเดือนในระยะยาวสำหรับพนักงาน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร ตำแหน่ง ความรับผิดชอบ การขยายตัวของเศรษฐกิจ และสังคม	✓	✓		✓		✓	✓		5

จากตารางที่ 4-27 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการเงินสามารถสรุปได้ว่า การ์เดียนเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างพื้นฐานของเงินเดือนดีอยู่แล้ว แต่องค์กรควรจะต้องมองและวางแผนปรับเงินเดือนในระยะยาวด้วย เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร ตำแหน่ง ความพึงพอใจ การขยายตัวของเศรษฐกิจ และสังคม ในเรื่องของการดูแลรักษาสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องพิจารณา รวมถึงหลักความยุติธรรมด้วย

3. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างานด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร

EXC 1 กล่าวว่า การอยู่เป็นแบบครอบครัว ภายใต้สภาพการทำงานที่ทำให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพสิทธิส่วนบุคคล เช่น การตอกบัตร หรือรูดบัตร เราก็ยกเลิก เพราะฉะนั้นทุกคนจะได้รับการยอมรับการตัดสินใจจากเพื่อนร่วมงาน ได้การเคารพจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานยิ้มแย้มแจ่มใส ความมั่นใจไม่มีอะไรดีไปกว่า Showing by doing เราจะต้องทำให้เขาเห็นว่าที่นี่เราจะอยู่กันอย่างระยะยาวโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการดูแลพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จนถึงเกษียณอายุ หรือการดูแลเรื่องเจ็บไข้ได้ป่วย ความมั่นคงและยั่งยืนของธุรกิจ สำหรับเรื่องความก้าวหน้าของพนักงาน ผู้บริหารจะช่วยกันส่งเสริม โดยการสร้างประสบการณ์ และคอยสนับสนุนได้ด้วยการส่งเข้าอบรมเพื่อให้เกิดทักษะ และส่งตัวไปช่วยเหลือ หรือดูงานที่ต่างประเทศในกลุ่มของการ์เดียนด้วยกัน และถือว่าเป็นสวัสดิการทางอ้อมที่บริษัทมีให้แก่หัวหน้างานที่มีศักยภาพ

EXC 2 กล่าวว่า การ์เดียนจะเด่นในเรื่องของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน การโดยได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมดูแลสุขภาพ กิจกรรมสันทนาการนอกสถานที่ กีฬาประจำปี การร่วมกันทำความสะอาดสถานที่ทำงานทำให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานดี และเรื่องที่ทำให้พนักงานในองค์กรเข้าใจถึงหลักกฎหมาย และเป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอก ทำให้พนักงานและหัวหน้างานหลายคนรู้สึกว่าเป็นที่รักความมั่นคงได้ และพร้อมที่จะทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของบริษัท

EXC 3 กล่าวว่า เราจะต้องเอาใจใส่ และเป็นกำลังใจให้กับพนักงานหรือลูกน้อง เพื่อให้เขาเกิดความรู้สึกอบอุ่น มีคนที่พร้อมจะแก้ปัญหาไปด้วยกัน สำหรับการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีทำให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กรไม่ย้ายไปอยู่ที่อื่น เพราะทำให้เพื่อนร่วมงานและคนภายนอกมองแต่สิ่งที่ดีกับองค์กร การให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องที่ช่วยสร้างมุมมอง และทักษะในการทำงานก็เป็นพื้นฐานที่สำคัญ การติดตามดูแลบริหารเรื่องการสร้างสมดุลเรื่องเวลาทำงานกับเวลาส่วนตัวของพนักงานก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทางผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับพนักงาน

EXC 4 กล่าวว่า การ์เดียนมีสภาพแวดล้อมดีมาก มีต้นไม้ร่มรื่น พร้อมทั้งสนามกีฬา ห้องออกกำลังกาย กิจกรรมแข่งขันกีฬาประจำปีระหว่างกลุ่มย่อย และกลุ่มการ์ดเดียนด้วยกัน งาน CSR หัวหน้างานควรมีเหตุและผล มีหัวหน้างานคอยแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อเขาต้องการ สำหรับเรื่องความมั่นคงของบริษัทนั้น การ์เดียนมี 100% และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าเป็นบริษัทที่เปิดดำเนินการมากกว่า 20 ปี ผลประกอบการดีมาตลอด

EXC 5 กล่าวว่า ภูมิใจกับองค์กร ในแง่ของความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานค่อนข้างดี ในส่วนขององค์กรมีจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ (Team building) และในองค์กรเปิดโอกาสให้หัวหน้างานสามารถหาหลักสูตรที่ตัวเองคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาเสนอเพื่อพิจารณาได้ และทางองค์กรได้มีการส่งพนักงานอบรมตามหลักสูตรที่เหมาะสม

EXC 6 กล่าวว่า บรรยากาศ สภาพการทำงานในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมากที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน เกิดความสัมพันธ์และมิตรภาพที่ดี รู้สึกอบอุ่น การได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนงานที่ทำร่วมกันอย่างเต็มที่ เช่น กิจกรรม CSR, การจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ตามความชอบและสมัครใจ ก็ทำให้พนักงานอยากมาทำงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในส่วนของหัวหน้างาน ก็ควรร่วมพูดคุยเรื่องการวางแผนหรือแผนพัฒนาขององค์กรและหน่วยงานในอนาคตอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจในองค์กร พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ อย่างจริงใจ แต่เรื่องการฝึกอบรมก็เป็นพื้นฐานที่ดี ที่ทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร กฎเกณฑ์ และหลักปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อทำงานได้ พนักงานทำงานและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

EXC 7 กล่าวว่า โดยทั่วไปดีแล้ว สถานที่ทำงานใกล้ทะเล และสวนผลไม้ อีกทั้งยังมีสวัสดิการเรื่องห้องพัก ห้องอาบน้ำสำหรับพนักงานที่พักผ่อนไม่พอ เหนื่อยล้าจากการทำงานรอบดึก โดยรวมส่วนใหญ่ถือว่าดีแล้ว และเป็นองค์กรที่มีฐานะมั่นคง มีพนักงานที่ค่อนข้างเป็นมืออาชีพ มีความคิดรอบด้าน เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานหัวหน้างานเนื่องจากการได้รับการสั่งสอนในเรื่องของการทำงานหนักและควบคุมกำกับพนักงานได้ผลงานดี ส่วนการช่วยเหลือสังคมนั้นยังไม่ชัดเจน ความภูมิใจมีปานกลางโดยจุดแข็งมาจาก ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานใหญ่ ๆ ที่อื่นมักมีจุดเริ่มต้นมาจากที่นี่ ยกตัวอย่างเช่น คุณ คุณิต นนทนาคร อดีตประจักษ์อุตสาหกรรมและหอการค้าไทย ทำให้บุคคลภายในและภายนอกองค์กรมีทัศนคติเชิงบวก มองแต่ในแง่ดี ทุกคนที่เกี่ยวข้องจะกล่าวถึงองค์กรดี ๆ เสมอ

EXC 8 กล่าวว่า ความมั่นใจ ความมั่นคง ความอบอุ่น เกิดจากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นหลัก การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีควร ลดจากการสั่งเป็นขอความร่วมมือ ลดการตำหนิเมื่อเกิดปัญหาเป็นการสอบถามว่าเราขาดส่วนตัวช่วยหรืออุปกรณ์ตรงไหนไปจึงทำให้เกิด

ปัญหาขึ้น สนับสนุนและขอบคุณแก่ทุกคุณค่าของการทำความดี ไม่ว่าจะเล็กหรือให้แต่วัดจาก intension ที่ดีที่ได้แสดง ร่วมช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา หลีกเลี่ยงการไล่ถามให้จนด้วยคำพูดสื่อเสียค เพราะเป็นการคุกคาม เน้นการวัดความสำเร็จของเราจากความสำเร็จของคนที่อยู่รอบข้างเรา แล้วเรา และคนรอบข้างจะช่วยผลักดันให้คนรอบข้างและเราเกิดความสำเร็จได้เองเป็นที่มาของคำว่า synergize

ตารางที่ 4-28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	รวม
1. ชอบการอยู่กันเป็นแบบครอบครัว ภายใต้สภาพการทำงานที่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพสิทธิส่วนบุคคล	✓		✓		✓	✓		✓	5
2. มีการดูแลพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจนถึงเกษียณอายุ	✓								1
3. องค์กรและผู้บริหารมักจะเปิดโอกาสเรื่องการฝึกอบรม และมีส่วนร่วมในการฝึกทักษะการทำงานกับบริษัทกลุ่มที่ต่างประเทศ	✓		✓		✓				3
4. มีสถานที่ทำงานที่สะอาด บรรยากาศร่มรื่น พร้อมห้องนอนและห้องออกกำลังกายสำหรับพนักงาน ใกล้สถานที่พักอาศัย	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจของพนักงานเอง เช่น กีฬาสี CSR, Townhall, HealthGuard และ Team Building	✓	✓		✓	✓	✓			5
6. การเคียด เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง เป็นที่รู้จักในสังคมและกลุ่มผู้ผลิตกระจก		✓		✓		✓	✓	✓	5
7. การนิเทศงานหรือการอบรมที่มีอยู่ในองค์กร ยังถือว่าน้อย ควรต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง			✓			✓			2
8. มีการให้ความรู้ด้านกฎหมายอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานและบุคคลภายนอกที่มาติดต่อ รู้สึกมั่นใจในความมั่นคงของบริษัท		✓							1

จากตารางที่ 4-28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรในหลายๆ ประเด็นด้วยกัน ซึ่งสามารถตามสรุปตามลำดับความสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ให้ความสำคัญได้ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน อันประกอบด้วย บรรยากาศ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน การยอมรับและให้เกียรติกัน และความเป็นครอบครัว
2. ด้านความมั่นคงปลอดภัยขององค์กร
3. การจัดกิจกรรมส่งเสริม ความสามัคคี และความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
4. โอกาสส่งเสริมความก้าวหน้า โดยการสนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้งานในต่างประเทศ
5. การนิเทศงาน ที่ควรต้องทำอย่างต่อเนื่อง
6. ด้านสวัสดิการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดูแลอย่างต่อเนื่อง

สรุปผลการสัมภาษณ์

ด้านข้อมูลทั่วไปผู้บริหารและระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท ในสถาบันของรัฐบาล เพื่อรองรับกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่องค์กรต้องการในการให้ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ประกอบกับทักษะในด้านภาษาที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อประสานงานในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร

สำหรับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพันถือว่าเป็นด้านที่ผู้บริหารกล่าวถึงและให้ความสำคัญค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารที่ต้องปรับทัศนคติ ณ วันที่เริ่มงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยอาศัย RR&E และ 10 Guiding principle เป็นเครื่องมือ และสิ่งเหล่านี้เองจะส่งผลต่อการกระตุ้นให้เกิดความต้องการด้านความสำเร็จ และด้านอำนาจในที่สุด

ปัจจัยแรงจูงใจทางการเงินนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าโครงสร้างเงินเดือนค่อนข้างเหมาะสม ณ วันที่ตกลงเซ็นสัญญา แต่ยังเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารและหัวหน้างานส่วนใหญ่มองว่ายังต้องวางแผนปรับปรุงในระยะยาวเพื่อตอบสนองโครงสร้างของตลาดแรงงานของคนรุ่นใหม่ที่มีการวางแผนอนาคต

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและกล่าวถึง คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์และความสามัคคี ด้านโอกาสในความก้าวหน้า มีเพียงบางอย่างที่ต้องให้ความคิดเห็นน้อย ได้แก่ ด้านสวัสดิการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสวัสดิการและการนิเทศงาน สำหรับเรื่องเวลาถูกมองว่ายังไม่มีความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับชีวิตส่วนตัว โดยรวมแล้วผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับมีทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การเคเอ็น ประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และรวบรวมข้อมูล โดยการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) คือการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้จัดการของกลุ่มบริษัทการเคเอ็น ประเทศไทย จำนวนพนักงานรวมทั้งหมด 113 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างาน จำนวน 8 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจด้านการเงินและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจการลาออกของพนักงาน

2. เพื่อศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออก ของหัวหน้างาน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ฉบับ ร่างที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนของคำถาม ซึ่งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นแบบละ 3 ส่วน โดยมีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.96 ซึ่งมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 โดยสถิติที่เลือกใช้ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Multiple Regression Analysis แบบ Stepwise

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลเรื่องศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษากลุ่มบริษัทการเคเอ็น ประเทศไทยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา และหน่วยงาน

เพศ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 54.87 และเพศหญิงจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 45.13

อายุ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารุ่นนี้ที่มีจำนวนมากที่สุด เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 34.51

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี
จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 58.41 และระดับปริญญาโท 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.32

สังกัดหน่วยงานกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ที่มีมากที่สุดเป็นพนักงานในฝ่าย
สนับสนุน/ สำนักงานจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 61.97

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลแรงจูงใจในการทำงาน
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
กลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยพบว่า ภาพรวมทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.35)
โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ลำดับที่หนึ่งได้แก่แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความ
ผูกพันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.70) ลำดับที่สองแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการ
ความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.58) และแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการอำนาจมี
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.77) ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลแรงจูงใจทางการเงิน
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูล แรงจูงใจทางการเงินของพนักงานกลุ่ม
บริษัทการ์เดียน ประเทศไทยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.94)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานของ
พนักงานกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยพบว่า ภาพรวมทั้ง 10 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปาน
กลาง (3.26) โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ลำดับที่หนึ่งได้แก่ด้านสภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมาก (3.91) ลำดับที่สองด้านคุณลักษณะเฉพาะของงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.71) ลำดับ
ที่สามด้านคุณลักษณะทางสังคมของงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.58) ลำดับที่สี่ ด้านความมั่นคง
ปลอดภัยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.25) ลำดับที่ห้า ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ มี
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.21) ลำดับที่หก ด้านการนิเทศงานและด้านการติดต่อสื่อสารมี
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.12) ลำดับที่เจ็ด ด้านองค์การและการจัดการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ
ปานกลาง (2.91) ลำดับที่แปด ด้านค่าจ้างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.90)และด้าน โอกาส
ก้าวหน้าในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.88) ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูล การตัดสินใจลาออกจากงานของ
พนักงานกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.95)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความผูกพันของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทยเพียงด้านเดียวที่ส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงานในกลุ่ม บริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออก

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรด้านความมั่นคงปลอดภัยและด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานในกลุ่ม บริษัทาร์เคียน ประเทศไทยส่งผลต่อระดับการตัดสินใจลาออกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารและพนักงานระดับหัวหน้าพบว่า มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานจำนวน 2 คน และฝ่ายบริหารจำนวน 6 คน มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน และระดับปริญญาโท 7 คน โดยมีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 2-3 ปี จำนวน 2 คน ตั้งแต่ 4-7 ปี จำนวน 2 คน และมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่เกิดจากประมวลผล และข้อสรุปของการวิจัยเชิงปริมาณที่บ่งชี้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพัน แรงจูงใจทางการเงิน และปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร ด้านความมั่นคงปลอดภัยและด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของหัวหน้างาน สำหรับข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์มีดังมีรายละเอียด คือ

1. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความเห็นส่วนใหญ่ว่า ในอดีตนั้นการ์เดียนมีความผูกพันเป็นจุดแข็งที่ถูกบัญญัติอยู่ในหลักปฏิบัติและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความผูกพันเป็นปัจจัยพื้นฐานช่วยที่เสริมสร้างการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรทั้งในระดับสูงและระดับล่าง อีกทั้งการเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อพนักงานทุกคนมีความสุข รู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แรงจูงใจด้านความต้องการสำเร็จก็จะถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้น และความต้องการอำนาจก็มีมากขึ้นแต่เขาจะต้องรู้จักวิธีรักษาให้มันยั่งยืน ดังนั้นหัวหน้างานทุกคนจำเป็นต้องได้รับการแนะนำ สนับสนุนที่ดี ดังนั้นปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่หัวหน้างานและพนักงานควรตระหนักและให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกสุด คือ ด้านความต้องการความผูกพัน

2. ด้านแรงจูงใจทางการเงิน

ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความเห็นตรงกันว่าโครงสร้างเงินเดือนสำหรับพนักงานเข้าใหม่ที่ยอมรับในสัญญาจ้างนั้นค่อนข้างดี และเป็นธรรม แต่ทั้งนี้ เมื่อระยะเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หรือมีอายุการทำงานในการ์เดียนมากขึ้น บริษัทควรจะต้องคิดแผนการปรับโครงสร้างเงินเดือนในระยะยาว เพื่อให้เหมาะสม และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรในปัจจุบันได้มีการพัฒนาในรูปแบบ One team on the field การบริหารแบบนี้มีผลกระทบต่อพนักงานระดับหัวหน้างานและผู้บริหารที่ต้องเพิ่มความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทั้ง 2 โรงงาน (สระบุรี และระยอง) จนเกิดผลกระทบต่อการบริหารเวลาส่วนตัวกับงานที่ไม่สมดุลกัน อีกทั้งยังขาดการดูแลจากองค์กรในเรื่องของการปรับโครงสร้างเงินเดือนเพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารแบบใหม่ขององค์กร

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร

ผู้บริหารกล่าวถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรไว้หลายประเด็นด้วยกัน ซึ่งสามารถตามสรุปตามลำดับความสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ให้ความสำคัญได้ดังนี้

- 3.1 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน อันประกอบด้วย บรรยากาศ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน การยอมรับและให้เกียรติกัน และความเป็นครอบครัว
- 3.2 ด้านความมั่นคงปลอดภัยขององค์กร
- 3.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริม ความสามัคคี และความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
- 3.4 โอกาสส่งเสริมความก้าวหน้า โดยการสนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้งานในต่างประเทศ
- 3.5 การนิเทศงาน ที่ควรต้องทำอย่างต่อเนื่อง
- 3.6 ด้านสวัสดิการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดูแลอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งประเด็นที่ผู้บริหารกล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน คือ

1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนกล่าวว่า การ์์เดียนเป็นองค์กรที่มีฐานะมั่นคงอยู่แล้ว และในฐานะของการเป็นหัวหน้างานและผู้บริหารที่ดีทุกคนจะพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ช่วยกันแก้ปัญหา และเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อสร้างความอบอุ่น ความมั่นใจในองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับ เช่น การดูแลพนักงานและครอบครัวของพนักงานเมื่อยามเจ็บป่วยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการวางแผนดูแลและช่วยเหลือพนักงานในระยะยาวเมื่อเกษียณอายุงาน

2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความเห็นส่วนใหญ่ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการใช้กฎระเบียบปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรพยายามจัดขึ้นก็เพื่อสร้างความเป็นครอบครัว และ Team work เช่น กิจกรรม CSR การจัดตั้งชมรมต่าง ๆ และ Team Building แต่ปัจจุบันกิจกรรมเหล่านี้ เริ่มลดน้อยลง ทำให้บรรยากาศในองค์กรเริ่มมีช่องว่างระหว่างหน่วยงานและหัวหน้างาน การติดต่อประสานงานเริ่มไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเหมือนที่ผ่านมา

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน “กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์์เดียน ประเทศไทย” สามารถอธิบายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย อภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามจากหัวหน้างานและผู้บริหารของกลุ่มบริษัทการ์เดียนประเทศไทยพบว่า ภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและสามารถจัดลำดับตามระดับความคิดเห็นจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความผูกพันแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความสำเร็จ และแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการอำนาจทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานของกลุ่มบริษัทการ์เดียนประเทศไทยเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีพนักงานในระดับหัวหน้างานและฝ่ายบริหารจำนวนน้อย แต่พวกเขาสามารถสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างองค์กรกับพนักงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั้งภายในภายนอกองค์กร ทำให้เราสามารถพูดได้ว่า ความสำเร็จเหล่านี้เกิดจากการยอมรับการบริหารจัดการและการแนะนำที่ดีจากหัวหน้างาน อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมเรื่องการสร้างแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี

ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรและหลักปฏิบัติของบริษัทมุ่งเน้นในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือ การให้เกียรติกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายทั้งของตนเองและองค์กร

แต่การที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือผู้บริหารชุดใหม่และนโยบายต่างๆ เข้ามาใช้ นั้น องค์กรควรจะต้องทำการศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร และหลักปฏิบัติ ว่ามีผลกระทบต่อการนโยบายการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานมากน้อยอย่างไร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถทำให้ทัศนคติ ความคาดหวังของพนักงานลดน้อยลง จนส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และท้ายที่สุดองค์กรก็จะต้องเผชิญกับปัญหาการลาออกของพนักงานดังที่องค์กรกำลังเผชิญปัญหาการลาออกของหัวหน้างานในอัตราที่สูงขึ้น โดยสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารและระดับหัวหน้าในเชิงลึก ที่พบว่าแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันนั้นเคยเป็นจุดแข็งขององค์กรมาก่อน แต่หลังจากการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรและผู้บริหาร แรงจูงใจนี้ก็กลับกลายเป็นจุดอ่อนที่อันตรายและส่งผลกระทบต่อการลาออกของหัวหน้างาน ฉะนั้นแนวทางในการแก้ปัญหาที่ต้องพิจารณาประการแรก คือ องค์กรจะต้องจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุน และชื้อแนะนำต่างที่หัวหน้างานและพนักงาน ได้มีโอกาสในการสนทนากันอย่างใกล้ชิดเพื่อทำความเข้าใจในเรื่อง RR&E (Role, Response and Expectation) และยึดหลักปฏิบัติ 10 ประการ (10 Guiding Principles: Integrity, Compliance, Value Creation, Principled Entrepreneurship, Customer Focus, Knowledge, Change, Humility, Respect and Fulfillment) อันเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่ควรแก่การรักษาและส่งเสริมให้อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป เพื่อเรียกแรงจูงใจในการทำงานกลับมา และช่วยสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงานเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิเศษ จันวัฒนะ และปภาวดี มนตรีวัต (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดสถานีตำรวจนครบาลพระโขนง จากการวิจัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดสถานีตำรวจนครบาลพระโขนง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.251) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (ค่าเฉลี่ย 3.96)

2. ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

ปัจจัยแรงจูงใจทางการเงินนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่หัวหน้างานและผู้บริหารของกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย พบว่า มีผลต่อการตัดสินใจลาออก อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นผลอันเนื่องมาจากกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยมีโครงสร้างเงินเดือนที่ดี เหมาะสมกับองค์ความรู้

และประสบการณ์ของพนักงาน วันที่ตกลงเซ็นสัญญาแต่เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง โครงสร้างองค์กรและการทำงานถูกปรับเปลี่ยนจาก โครงสร้างผู้บริหาร 2 ชุดและดูแล 2 บริษัทถูกปรับมาเป็น โครงสร้างผู้บริหาร 1 ชุดเพื่อดูแล 2 บริษัท หรือที่เรียกว่า “On team on the filed” และผลที่ได้คือ องค์กรค่อนข้างพอใจในความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ มีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ในงานขององค์กรเร็วขึ้น แต่ในมุมมองกลับกันผลกระทบที่เกิดขึ้นกับพนักงานก็คือ พนักงานระดับ หัวหน้างานขึ้นไปบางคนต้องเดินทางไปปฏิบัติทั้ง 2 ที่ใช้ระยะเวลาในการเดินทางมากขึ้น ประกอบกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นอีกเท่าตัว และการจัดการชีวิตส่วนตัวกับเวลาทำงานของ พนักงานเกิดความไม่สมดุล และไม่เป็นธรรมกับผลตอบแทนที่ได้เขาควรจะได้รับเมื่อเทียบกับเวลา ที่ต้องเสียไป จึงส่งผลให้พนักงานเริ่มพิจารณามองหาองค์กรที่พวกเขาคิดว่าเหมาะสม สามารถที่จะ บริหารจัดการเวลาได้อย่างสมดุล

ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารและระดับหัวหน้างานผู้บริหาร ส่วนใหญ่ พบว่าในปัจจุบันองค์กรยังมีจุดอ่อนที่การ์ดเย็นจำเป็นต้องเร่งพิจารณาและปรับปรุงอย่าง เร่งด่วนเพราะเรื่องผลตอบแทนพนักงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก จำเป็นต้องพิจารณาด้วยความ ยุติธรรม มิฉะนั้นแล้ว องค์กรก็อาจจะสูญเสียบุคลากรที่สำคัญขององค์กรไปอย่างง่ายดาย ฉะนั้น การวางแผนปรับปรุงในระยะยาวเพื่อตอบสนอง โครงสร้างของตลาดแรงงานของคนรุ่นใหม่ ที่เขา ได้ออกแบบและกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคตเพื่อสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน การใช้ชีวิต ส่วนตัวและดูแลครอบครัวให้ดีที่สุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง กรณีศึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน) จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญเพื่อธำรงรักษาพนักงาน คือ ผลตอบแทนและรายได้ และ สภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์ดเย็น ประเทศไทย

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามของหัวหน้างานและผู้บริหาร กลุ่มบริษัทการ์ดเย็น ประเทศไทยพบว่าภาพรวมทั้ง 10 ด้านมีผลต่อการตัดสินใจลาออก อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยสามารถเรียงตามลำดับของการแสดงความคิดเห็นที่มีความสำคัญจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับได้ดังนี้ คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านคุณลักษณะเฉพาะของงานลักษณะทาง สังคมของงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ และด้านการนิเทศ งาน ทั้งนี้เพราะกลุ่มบริษัทการ์ดเย็นเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมหนักที่ต้องดำเนินการผลิต ตลอด 24 ชั่วโมง และจำเป็นต้องใช้คนที่มีทักษะการทำงานทำให้พนักงานในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ที่โรงงานมากกว่าการใช้ชีวิตที่อยู่ที่บ้าน ทางองค์กรจึงตระหนักถึงความสำคัญของการสร้าง

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สร้างความมั่นคงปลอดภัยในองค์กรให้กับพนักงานทุกคน รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ที่ช่วยดูแลพนักงานและครอบครัวของพนักงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้พนักงานรับรู้ ว่าพวกเขายังมีบ้านอีกหนึ่งที่พร้อมจะเดินเข้าบ้านที่ประกอบด้วยความปลอดภัย สภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ดีอันรายล้อมด้วยเพื่อน และมิตรภาพที่มีให้แก่กันองค์กรจึงเป็นสถานที่ที่มีความมั่นคงปลอดภัยสำหรับพวกเขาที่สามารถทำงานอยู่ได้อย่างยั่งยืนด้วยความรักและผูกพันที่มีให้องค์กร เช่นกัน

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและหัวหน้างาน ที่เห็นว่าการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น การมีสถานที่ที่สวยงาม และน่าอยู่ การสื่อสารที่ประณีตประนอม ด้วยการลดการออกคำสั่งและเปลี่ยนมาเป็นขอความร่วมมือ ลดการตำหนิเมื่อเกิดปัญหา แต่สร้างความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้พนักงานและหัวหน้างานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของบ้านหลังเดียวกัน มีพื้นที่ที่คอยดูแลและช่วยเหลือแต่ทั้งนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญในเรื่องของการฝึกอบรม การนิเทศงาน การเปิดโอกาสความก้าวหน้าให้กับหัวหน้างานได้มีโอกาสเพิ่มทักษะ และเรียนรู้ประสบการณ์ในต่างแดน รวมทั้งการดูแลด้านสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Aloys (2013) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในสถานีน้ำมันในเมืองคิเทล ประเทศเคนย่า ผลปรากฏว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับคุณภาพชีวิต มีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน และความเชื่อมั่นขององค์กรมากที่สุด และส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน กรณีศึกษากลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทยแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความผูกพัน แรงจูงใจทางการเงิน สภาพแวดล้อมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัย มีผลต่อการตัดสินใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ฉะนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงสิ่งสำคัญที่ต้องเร่งพิจารณาและปรับปรุงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน และใช้สำหรับยึดเหนี่ยวจิตใจรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยยังมองเห็นว่ามีบางประเด็นที่ผู้บริหารได้กล่าวถึง แต่ยังไม่สำคัญมาก ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ด้านการนิเทศงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ และช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือการนำนโยบายใหม่ ๆ มาใช้ เพราะการที่ทำงานด้วยความเข้าใจจะทำให้เกิดการยอมรับ และช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสบายใจ การแนะนำ และช่วยเหลือจากทั้งหัวหน้างาน

เพื่อนร่วมงาน จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน และท้ายที่สุดพนักงานก็จะเกิดความมั่นใจและไม่ถูกทอดทิ้ง

2. ผู้บริหาร และหัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์กรมากในเรื่องของการเป็นตัวอย่างที่ดี ค่อยชี่แนะ สนับสนุนและเสนอแนวทางใหม่ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และหัวหน้างานที่ดี

3. องค์กรควรจัดทำคู่มือสำหรับเรื่องมาตรฐานของหัวหน้างาน และความยุติธรรมในองค์กร ถือว่าเป็นเรื่องที่จะเอื้ออำนวยที่องค์กรควรจัดทำให้เป็นมาตรฐาน จากผลการวิจัยเชิงลึกมีผู้บริหารบางคนยังไม่เข้าใจลึกซึ้งซึ่งอาจทำให้เกิดความลำเอียงหรือถูกเรียกว่า องค์กร 2 มาตรฐานได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่องแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างานกรณีศึกษากลุ่มบริษัทการ์เดียนประเทศไทยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษา เรื่อง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์กร และผู้บริหาร ส่งผลกระทบต่อพนักงานหรือไม่ และอย่างไร เพราะการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านก็มีทฤษฎีและหลักการที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ผลกระทบที่เกิดขึ้น อาจเกิดขึ้นได้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

2. คำว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร นั้น มีแนวคิดที่ค่อนข้างกว้าง และครอบคลุม หลายด้านมาก ฉะนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาในเชิงลึกแต่ละด้านของสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยเป็น 3 ลำดับสุดท้าย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้าง และองค์การและการจัดการ

3. ควรศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเวลา การจัดการโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อให้เกิดความยุติธรรม

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ. (2541). *การศึกษามุคคัลเป็นรายกรณี*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร .
- กมลวรรณ มั่งนุ้ย. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ , มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรมการจัดหางาน. (2558). *สาเหตุการออกจากงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://smartjob.doe.go.th/>
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2543). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2535). *สวัสดิการสังคม*. กรุงเทพฯ: กองวิชาการกระทรวงสาธารณสุข.
- ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. (2546). *Al Ries and Jack Trout: กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์*, กรุงเทพฯ: เอ็ม เอ เอชพรีนติ้ง.
- กิติ พยัคคานนท์. (2533). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เซษฐสตูดิโอ.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: รุ่งรัตน์พรีนติ้ง.
- ขวัญจิรา ทองน้ำ. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลปกรมศิลปากร* . วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชานาฏศิลป์ บัณฑิตวิทยาลัย , มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คนองยุทธ กาญจนกุล, วชิรพันธุ์ จันทมาศและเรณู สุขารมณ์. (2542). *โครงการศึกษาวิจัยต้นทุนของสถานบริการสาธารณสุขในชนบท*. เข้าถึงได้จาก http://www.hsri.or.th/srs/health_2.html
- คุณดาว มีปรีชา. (2539). *การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า* . วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศาสตร์, คณะบริหารธุรกิจ , สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์. (2543). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน, คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). *การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร และขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ ของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้างจำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ชูติมา มาลัย. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงาน เป็นทีมของอาจารย์พยาบาล*. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชาวลิต ตนานนท์ชัย. (2532). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การศึกษานเฉพาะกรณีศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณปภัช นาคเจือทอง.(2553). *ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธนาพร จงวิทยาคี. (2544). *บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโครงการสวัสดิการสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ธันวา จุลชาติ. (2556). *องค์กรยุคใหม่ต้องอื้อพนักงาน บริหารคนให้อยู่กับองค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทาย* เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9560000114064>
- ธันวา จุลชาติ. (2558). *ผลสำรวจการจ่ายเงินค่าตอบแทนทั้งการขึ้นเงินเดือน และการจ่ายเงิน โบนัสของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ในปี 2558*. เข้าถึงได้จาก <http://www.prachachat.net/newsdetail.php?newsid=1447756463>
- นภาพัญญา โหมาศวิน. (2533). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- นุชติมา รอบคอบ. (2542). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การเภสัชกรรม*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิเคราะห์และการวางแผนทางสังคม, คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นันทนา ประกอบกิจ. (2538). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชนสำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน, คณะสังคมสงเคราะห์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- บริษัทการ์เดียนอินดัสทรีส์ ระยอง จำกัด. (2558). *ประกอบกิจการผลิต และจำหน่ายแก้ว และกระจกแผ่น*. เข้าถึงได้จาก <http://factory.rayongz.com/32241/>
- ปกรณ์ ลีโยธิน. (2555). *ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย, คุษณินพนธ์ปรัชญาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.
- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. (2550). *ปัจจัยเชิงใจซึ่งส่งผลต่อการลาออกกรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนามนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พรานนการพิมพ์.
- พัฒน์พงษ์ขุนวิทยา. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทฟู้ดซีเท็น (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มยุรี สุคนธ์ทรัพย์. (2554). *ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเข้าที่อีสต์ เอเชียันแพคเกจจิ้งแอนด์แคนนิง จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาดคณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ ดี กราฟฟิค.
- เขวลักษณ์ กุลพานิช. (2533). *สภาพแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน*. *ข้าราชการ*, 35, 16-18.
- ราณี อธิชัยกุล. (2535). *องค์การและการจัดงานบุคคล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). *“ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนื่อยล้าทางจิตใจและสุขภาพของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเลนส์”*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งรัตนา เขียวดารา. (2546). *สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหงกับอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน*.
- โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชสระแก้ว. (2557) *ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน* ม.ป.ท.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human resource management*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

- วิศิษฐ์ศักดิ์ เสวตนันท์. (2543). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2538). *คัมภีร์ ความปลอดภัย*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- วัชรรา วัชรเสถียร. (2540). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, คณะนิเทศศาสตร์, กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิพล สกกลเกียรติ. (2546). *การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการศึกษานอกโรงเรียน, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, งามอาจ ปทะวานิช และปริญญ์ ลักขิตานนท์. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- สกุลนารี กาแก้ว. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2534). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *ทฤษฎีองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- สรารุช ภูษุธรรม. (2552). *สภาพแวดล้อมทางสังคมและการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน: กรณีศึกษา จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุทธินิคุศลศรี. (2543). *สาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอโพลีน จำกัด (มหาชน)*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิยาวัว, สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และนิยดา ชุณหางค์. (2525). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อดิศร พูลสุวรรณ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและการรับรู้ความเสี่ยงกับความเครียดในการทำงาน กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายผลิตบริษัท อิตาซีโกลบอลสตอเรจ เทคโนโลยีส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อรจักร สรณานชนาธ. (2545). *ความผูกพันต่อองค์กรไม่หวังผลกำไรของพนักงาน: กรณีศึกษาสถาบันกึ่งนันทน์แห่งเอเชีย*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรรณู เพิ่มพิบูลย์. (2533). *การลาออกของพนักงานองค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อังคณา โกสิยสวัสดิ์. (2534). *ความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชสระแก้ว. (2557). *แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.skh.moph.go.th/index.php>
- Adam, J.A. (1963). *Human Memory*. New York : McGraw - Hill.
- Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization..*Journal of Occupational Psychology*.
- Bartz , A.E. (1999). *Basic Statistical Concepts*.(4th ed). New Jersey : Prentice - Hall.
- David, L., Albert, J., Della, B. L., & David, L. (1988). *Consumer behavior : concepts and applications*. New York: D. Van Nostrand Company Ine.
- David, B. G. (1970). *The World publishing Co., 1970*. New York: D. Van Nostrand Company Ine.
- Gilmer, V. H. B. and others. (1967). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. G. and Joseph, A. A. (1987). Personal and Role-Related Factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*,557.
- Herzberg, F. (1959).*The motivation to work*. New York: Wiley.

- Koontz , H. & Wehrich . H. (1988). *Management*. New York: McGraw –Hill.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: an introduction to generalized linear models*. Sage Publications.
- Hodgetts, R., M. (1999). *Modern Human Relations at work* (7th ed.). New York: DrydenPress, Harcourt Barce College.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1990). Judging the quality of case study reports. *Qualitative Studies in Education*, 3(1), 53-59.
- Loudon D., & Bitta, A. (1988). *Consumer Behavior: Concepts and Applications*. (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Mobley, H. H. (1982). *Employee turnover case consequences and control*. Texas: Addison Wesley.
- Mowday, R. T., Steers, R. M, & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Moos, R. H. (1986). *Work environment scale manual*, (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Myers, D. & Stonehill, R. (1993). *School-based management*.
<http://www.ed.gov/OR/ConsumerGuides/baseman.html>.
- Pigors, P. & Myers, C. A. (1973). *Personnel administration: A point of view and a method* (8th ed.). New Delhi: McGraw-Hill
- Sayles, L. R., & Strauss, G. (1977). *Managing human resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, California: Goodyears Publishing company.
- Sayles, L.R., & Strauss, G. (1977). *Managing human resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Sheldon, (1991). Investment and involvement as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quaterly*, 16, : 340-350
- Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management*. New York: Harper and Brathers.

Walter B. (1978). *English, Book edition: Motivation: understanding and influencing human Behavior.*

Vroom, V. H. (1970). *Management and motivation.* Baltimore: penquin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน

กรณีศึกษากลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง ()

1. เพศ

- ชาย
- หญิง

2. อายุ

- 20 – 24 ปี
- 25 – 30 ปี
- 31 – 35 ปี
- 36 – 40 ปี
- มากกว่า 40 ปี

3. การศึกษา

- ม. 6
- ปวช.
- ปวส.
- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท

3. สังกัดฝ่าย

- ฝ่ายผลิต
- ฝ่ายสนับสนุน /ฝ่ายสำนักงาน

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความต้องการความสำเร็จ						
1	ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร					
2	ผลงานของท่านมักจะได้รับความชมเชยจากหัวหน้างานสม่ำเสมอ					
3	องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงานในหน่วยงานหรือในองค์กร					
ด้านความต้องการความผูกพัน						
4	ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
5	ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นในองค์กรท่านมักจะได้รับความร่วมมือเสมอ					
6	งานที่ท่านทำอยู่มีโอกาสที่จะเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยเร็ว					
ด้านความต้องการอำนาจ						
7	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการในหน่วยงานของท่าน					
8	ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆภายในองค์กรทำงาน					

แรงจูงในการทำงาน		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความต้องการอำนาจ						
9	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบข้อบังคับขององค์กร					
แรงจูงใจทางการเงิน						
10	ท่านได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน					
11	ท่านได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
12	ท่านได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความมั่นคงปลอดภัย						
1	ท่านได้รับความอบอุ่นและความมั่นคงจากที่ทำงานของท่าน					
2	ท่านรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงจากที่ทำงานของท่าน					
3	องค์กรของท่านมีภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดี					
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน						
4	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น					

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน						
5	องค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
6	องค์กรของท่านมีกระบวนการและมาตรฐานในการพิจารณาประเมินผลงานไว้อย่างเหมาะสมแล้ว					
องค์กรและการจัดการ						
7	นโยบายและแผนงานของบริษัทมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย					
8	ผู้บริหารได้จัดประชุมแถลงนโยบายและแผนงานต่อพนักงาน					
9	องค์กรของท่านกำหนดลักษณะโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน					
ค่าจ้าง						
10	องค์กรของท่านมีวิธีการจ่ายค่าจ้างการให้รางวัลอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค					
11	ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานของท่าน					
12	หัวหน้ารับรู้ผลงานของท่านและนำไปประเมินผลงานเพื่อขึ้นค่าแรงด้วยความชอบธรรม					
คุณลักษณะเฉพาะของงาน						
13	ความรับผิดชอบที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถของท่าน					

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณลักษณะเฉพาะของงาน						
14	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัททำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์รวมของบริษัท					
15	ท่านเต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานอย่างเต็มที่					
การนิเทศงาน						
16	องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการมีการฝึกอบรมอยู่เสมอ					
17	องค์กรของท่านมีกระบวนการและการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน					
18	ท่านได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในองค์กร					
คุณลักษณะทางสังคมของงาน						
19	องค์กรของท่านมีภาพพจน์และเป็นที่รู้จักในสังคม					
20	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับบุคคลภายนอกองค์กรว่าท่านทำงานอยู่ในองค์กรนี้					
21	ท่านได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
การติดต่อสื่อสาร						
22	องค์กรของท่านได้มีการสื่อสารนโยบายขององค์กรให้พนักงานทุกระดับอยู่เสมอ					
23	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี					

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การติดต่อสื่อสาร						
24	องค์กรของท่านจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและตัวท่านอย่างต่อเนื่อง					
สภาพการทำงาน						
25	ท่านรู้สึกถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานและมีปลอดภัยในสถานที่ทำงานแห่งนี้					
26	องค์กรของท่านได้จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือป้องกันอันตรายส่วนบุคคลให้ท่านอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับงาน					
27	องค์กรของท่านให้การอบรมขั้นพื้นฐานด้านความปลอดภัยกับท่านและพนักงานทุกคน รวมถึงผู้รับเหมาภายนอก					
สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น						
28	ท่านรู้สึกว่าองค์กรของท่านมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเพียงพอ					
29	ท่านคิดว่าในขณะที่ท่านยังปฏิบัติงานอยู่นั้นองค์กรของท่านให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพและสวัสดิการเกี่ยวกับรักษาพยาบาลที่เหมาะสม					
30	ท่านคิดว่าสวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร					

ส่วนที่ 4 การตัดสินใจลาออก

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

การตัดสินใจลาออก		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้นระดับการตัดสินใจลาออกจากองค์กรของท่านอยู่ในระดับใด					

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน

กรณีศึกษากลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารและหัวหน้าในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1. ชื่อ-สกุล
2. อายุ
3. การศึกษา
4. สถานศึกษา
5. ตำแหน่งงาน
6. หน่วยงาน
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงาน

1. แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านมีวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจความต้องการความสำเร็จ หรือวิธีการส่งเสริมความต้องการด้านความตั้งใจของหัวหน้างานที่จะทำทุกอย่าง อย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

.....

.....

2. แรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านมีวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน หรือวิธีการสนับสนุนการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานรวมถึงหัวหน้างานและผู้บริหารในองค์กร เพื่อให้หัวหน้างานเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและมีกำลังใจในการทำงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

3. แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านมีวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ หรือส่งเสริมความต้องการอำนาจเพื่อการสนับสนุนตามบทบาทที่หัวหน้างานควรมีในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เขาพึงมีและสามารถใช้อำนาจกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงหัวหน้างานและผู้บริหารในองค์กรได้อย่างไร

.....

.....

4. แรงจูงใจทางการเงิน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าโครงสร้างรายได้และผลตอบแทนที่จัดให้หัวหน้างานขององค์กรท่านมีความยุติธรรม เหมาะสมกับทักษะความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบของพนักงานที่ทำงานอยู่อย่างไร และควรปรับปรุงหรือแก้ไขอย่างไร

.....

.....

ส่วนที่ 3 การยอมรับสภาพแวดล้อมขององค์กร

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านสามารถช่วยสร้างความรู้สึกรับประกันในความมั่นคงจากที่ทำงาน และทำให้พนักงานได้รับความอบอุ่นจากที่ทำงานของท่านอย่างไร

.....

.....

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารขององค์กร ท่านมีส่วนสร้างและแนวทางในการสร้างความก้าวหน้ากับพนักงานในองค์กรอย่างไร

.....

.....

3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าการบริหารงานในองค์กรมีความชัดเจน และมีความเป็นธรรมมากน้อยเพียงใด และท่านมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร

.....

.....

4. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าบริษัทได้จ่ายค่าจ้างเพียงพอต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงาน และมีการปรับด้านเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

5. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่นั้น ท่านมีวิธีการในการจัดสรรความรับผิดชอบ และตำแหน่งงาน ให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถของหัวหน้างานอย่างไร

.....

.....

6. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่นั้น ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจัดการ การนิเทศงาน หรือ การอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความรับผิดชอบของ พนักงานมากน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

7. ท่านคิดว่าในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้น ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีภาพพจน์ที่ดี เป็นที่รู้จักใน สังคมทางด้านใด และท่านมีความภูมิใจกับองค์กรมากน้อยเพียงใด

.....

.....

8. ท่านคิดว่าในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้น ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานเป็นอย่างไร และองค์กรมีแนวทางทำให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านใดบ้าง

.....

9. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าองค์กรได้จัดสรรชั่วโมงการทำงาน และอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มากน้อยเพียงใด และท่านมีวิธีการในการจัดการบริหารอย่างไร

.....

10. ท่านมีความคิดอย่างไรเห็นกับสวัสดิการต่างๆ ที่องค์กรของท่านได้จัดให้กับหัวหน้างาน และมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งระบุข้อเสนอแนะที่ท่านควรปรับปรุง

.....

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากองค์กร

1. ท่านคิดว่ามีวิธีการใดที่จะเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาการลาออกของหัวหน้างานได้

.....

ภาคผนวก ข

ผลการประเมิน IOC แบบสอบถาม

ผลการประเมิน IOC แบบสัมภาษณ์

ผลการประเมิน IOC จากผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร. ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร. ดร. ภัทรี ฟรีสตัด อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร. ดร.ชนิศรา แก้วสวรรค์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 1 : ปัจจัยแรงจูงใจของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าคำตอบที่ตรงกับท่านเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ตรวจ IOC
1	แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าเพื่อให้ งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	1.0
2	ผลงานของท่านมักจะได้รับคำชมเชยจากหัวหน้า งานสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.0
3	องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียน ตำแหน่งงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงานในหน่วยงานหรือใน องค์กร	+1	+1	+1	1.0
4	แรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่มีความ เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	1.0
5	ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องมีการติดต่อ ประสานงานกับแผนกอื่นในองค์กร ท่านมักจะ ได้รับความร่วมมือเสมอ	+1	+1	+1	1.0
6	งานที่ท่านทำอยู่มีโอกาที่จะเรียนรู้และสามารถ พัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยเร็ว	+1	+1	+1	1.0

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ตรวจ IOC
7	แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารการจัดการในหน่วยงาน ของท่าน	+1	+1	+1	1.0
8	ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสนในการแสดงความคิดเห็น ในเรื่องต่างๆภายในองค์กรทำงาน	+1	+1	+1	1.0
9	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบข้อบังคับ ขององค์กร	+1	+1	+1	1.0
10	แรงจูงใจทางการเงิน ท่านได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับ การทำงาน	+1	+1	+1	1.0
11	ท่านได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	1.0
12	ท่านได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมกับ ปริมาณงานและความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	1.0

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ตรวจ IOC
1	ความมั่นคงปลอดภัย ท่านได้รับความอบอุ่นและความมั่นคงจากที่ ทำงานของท่าน	+1	+1	+1	1.0
2	ท่านรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงจากที่ทำงาน	+1	+1	+1	1.0
3	องค์กรของท่านมีภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดี	+1	+1	+1	1.0
4	โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถ ได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น	+1	+1	+1	1.0
5	องค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริมความเจริญ ก้าวหน้าให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.0
6	องค์กรของท่านมีกระบวนการและมาตรฐานใน การพิจารณาประเมินผลงานไว้อย่างเหมาะสม แล้ว	+1	+1	+1	1.0
7	องค์กรและการจัดการ นโยบายและแผนงานของบริษัทมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	1.0
8	ผู้บริหารได้จัดประชุมแถลงนโยบายแผนงานต่อ พนักงาน	+1	+1	+1	1.0
9	องค์กรของท่านกำหนดลักษณะโครงสร้างการ บริหารไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.0
10	ค่าจ้าง องค์กรของท่านมีวิธีการจ่ายค่าจ้าง การให้รางวัล อย่างอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค	+1	+1	+1	1.0
11	ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานของ ท่าน	+1	+1	+1	1.0

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ตรวจ IOC
12	หัวหน้ารับรู้ผลงานของท่านและนำไป ประเมินผลงานเพื่อขึ้นค่าแรงความชอบธรรมคุณ	+1	+1	+1	1.0
13	ลักษณะเฉพาะของงาน ความรับผิดชอบที่ท่านได้รับมอบหมาย เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	1.0
14	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของ บริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์รวม ของบริษัท	+1	+1	+1	1.0
15	ท่านเต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายจาก หัวหน้างานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.0
16	การนิเทศงาน องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าใน การทำงาน โดยการมีการฝึกอบรมอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.0
17	องค์กรของท่านมีกระบวนการและการกำหนด เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.0
18	ท่านได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจาก ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในองค์กร	+1	+1	+1	1.0
19	คุณลักษณะทางสังคมของงาน องค์กรของท่านมีภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดี	+1	+1	+1	1.0
20	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับบุคคลภายนอกองค์กรว่า ท่านทำงานอยู่ในองค์กรนี้	+1	+1	+1	1.0
21	ท่านได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับเพื่อน ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1.0
22	การติดต่อสื่อสาร องค์กรของท่านได้มีการสื่อสารนโยบายของ	+1	+1	+1	1.0

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ตรวจ IOC
	องค์กรให้พนักงานทุกระดับอยู่เสมอ				
23	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	+1	+1	+1	1.0
24	องค์กรของท่านจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและตัวท่านอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.0
25	สภาพการทำงาน ท่านรู้สึกถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานและมีปลอดภัยในสถานที่ทำงานแห่งนี้	+1	+1	+1	1.0
26	องค์กรของท่านได้จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือป้องกันอันตรายส่วนบุคคลให้ท่านอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับงาน	+1	+1	+1	1.0
27	องค์กรของท่านให้การอบรมขั้นพื้นฐานด้านความปลอดภัยกับท่านและพนักงานทุกคนรวมถึงผู้รับเหมาภายนอก	+1	+1	+1	1.0
28	สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ท่านรู้สึกว่าองค์กรของท่านมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเพียงพอ	+1	+1	+1	1.0
29	ท่านคิดว่าในขณะที่ท่านยังปฏิบัติงานอยู่นั้น องค์กรของท่านให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพและสวัสดิการเกี่ยวกับรักษาพยาบาลที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.0
30	ท่านคิดว่าสวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	1.0

ส่วนที่ 3 : การตัดสินใจลาออก

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ตรวจ IOC
1	ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้นระดับการตัดสินใจลาออกจากองค์กรของท่านอยู่ในระดับใด	+1	+1	+1	1.0

ผลการประเมิน IOC จากผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร. ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร. ดร. ภัทรี ฟรีสตัด อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร. ดร.ชนิศรา แก้วสวรรค์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อคำถาม/ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลการประเมิน IOC
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	
1.1 ชื่อ-นามสกุล	+1	+1	+1	1.0
1.2 อายุ	+1	+1	+1	1.0
1.3 การศึกษา	+1	+1	+1	1.0
1.4 สถาบันศึกษา	+1	+1	+1	1.0
1.5 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	+1	+1	+1	1.0
1.6 หน่วยงาน	+1	+1	+1	1.0
1.7 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ปี)	+1	+1	+1	1.0

ตอนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อคำถาม/ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลการ ประเมิน IOC
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	
2.1 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านมีวิธีการ เสริมสร้างแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ หรือวิธีการส่งเสริมความต้องการด้านความตั้งใจ ของหัวหน้างานที่จะทำทุกอย่าง อย่างเต็มที่และดี ที่สุดเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ อย่างไร	+1	+1	+1	1.0

ข้อคำถาม/ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ประเมิน IOC
2.2 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านมีวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันหรือวิธีการสนับสนุนการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานรวมถึงหัวหน้างานและผู้บริหารในองค์กร เพื่อให้หัวหน้างานเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร และมีกำลังใจในการทำงานอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.0
2.3 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านมีวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ หรือส่งเสริมความต้องการอำนาจเพื่อการสนับสนุนตามบทบาทที่หัวหน้างานควรมีในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เขาพึงมีและสามารถใช้อำนาจกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงหัวหน้างานและผู้บริหารในองค์กรได้อย่างไร	+1	+1	+1	1.0
2.4 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าโครงสร้างรายได้และผลตอบแทนที่จัดให้หัวหน้างานขององค์กรท่านมีความยุติธรรม เหมาะสมกับทักษะความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบของพนักงานที่ทำงานอยู่อย่างไร และควรปรับปรุงหรือแก้ไขอย่างไร	+1	+1	+1	1.0

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

ข้อคำถาม/ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผลการ ประเมิน IOC
3.1 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านสามารถช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงจากที่ทำงาน และทำให้พนักงานได้รับความอบอุ่นจากที่ทำงานของท่านอย่างไร	+1	+1	+1	1.0
3.2 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารขององค์กร ท่านมีส่วนสร้างและแนวทางในการสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคงให้กับพนักงานในองค์กรอย่างไร	+1	+1	+1	1.0
3.3 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าการบริหารงานในองค์กรมีความชัดเจน และมีความเป็นธรรมมากน้อยเพียงใด และท่านมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร	+1	+1	+1	1.0
3.4 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าบริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการต่างๆเพียงพอต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และมีการปรับด้านเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1.0
3.5 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่ ณ ท่านมีวิธีการในการจัดสรรความรับผิดชอบ และตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถของหัวหน้างานอย่างไร	+1	+1	+1	1.0
3.6 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่ ณ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจัดการ การนิเทศงาน หรือการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความรับผิดชอบของพนักงานมากน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงอย่างไร	+1	+1	+1	1.0
3.7 ท่านคิดว่าในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ณ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีภาพพจน์ที่ดี เป็นที่รู้จักในสังคมทางด้านใด และท่านมีความภูมิใจกับองค์กรมากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1.0

ข้อคำถาม/ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผลการ ประเมิน IOC
3.8 ท่านคิดว่าในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้น ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานเป็นอย่างไร และองค์กรมีแนวทางทำให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านใดบ้าง	+1	+1	+1	1.0
3.9 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าองค์กรได้จัดสรรชั่วโมงการทำงาน และอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มากน้อยเพียงใด และท่านมีวิธีการในการจัดการบริหารอย่างไร	+1	+1	+1	1.0
3.10 ท่านมีความคิดอย่างไรเห็นกับสวัสดิการต่างๆ ที่องค์กรของท่านได้จัดให้กับหัวหน้างาน และมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งระบุข้อเสนอแนะที่ท่านควรปรับปรุง	+1	+1	+1	1.0

ตอนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากองค์กร

ข้อคำถาม/ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผลการ ตรวจ IOC
4.1 ในฐานะที่ท่านมีส่วนร่วมกับองค์กรมานาน ท่านคิดว่าจะมีวิธีการใดที่จะเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาการลาออกได้	+1	+1	+1	1.0

ภาคผนวก ค
ผลการพิจารณา IOC



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
..... 98 99

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : ศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน
กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย

ชื่อนิสิต : นางสาวอรสัณห์ จิวเจริญ

รหัสประจำตัว : 57710046

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์: 092-2513908

อาจารย์ที่ปรึกษา : คร.ทักษญา สง่าโชติธิน

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย
- 1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย
- 1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย
- 1.4 เพื่อศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออก ของหัวหน้างาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... *สมิลา / นววรรณ*

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

๒๑ / ๒๕๖๑ / ๕๙

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : ศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน
กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย

ชื่อนิสิต : นางสาวอรสัณฑ์ จิวเจริญ

รหัสประจำตัว : 57710046

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์: 092-2513908

อาจารย์ที่ปรึกษา : คร.ทักษญา สง่าโยธิน

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน
ประเทศไทย

1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน
ประเทศไทย

1.4 เพื่อศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออก ของหัวหน้างาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน
ประเทศไทย



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย (เชิงปริมาณ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

๑๕ / ๒๐ / ๕๙

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม
(วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : ศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน
กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย

ชื่อนิติกร : นางสาวอรสัณห์ จิวเจริญ

รหัสประจำตัว : 57710030

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์: 092-2513908

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ทักษญา สง่าโชติน

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย
- 1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย
- 1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย
- 1.4 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน
แรงจูงใจด้านการเงินและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจการลาออก
ของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย (เชิงปริมาณ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... *ปิณฑิลา วัฒนธนา*

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
24 / 12 2559

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม
(วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : ศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน
กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย

ชื่อนิสิต : นางสาวอรสัณฑ์ จิวเจริญ

รหัสประจำตัว : 57710030

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์: 092-2513908

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ทักษัญญา สง่าโยธิน

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1.4 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจด้านการเงินและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจการลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย (เชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
.....

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม

(วิจัยเชิงปริมาณ)

1.1 ส่วน section หน้าที่ 10-11
10-11 ข้อ 2 ถึง 11 ใน
กรอบแล้ว ใน แบบสอบถาม
ข้อ 6 มี section

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : ศึกษาแนวทางการป้องกันการลาออกของหัวหน้างาน
กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การ์เดียน ประเทศไทย

ชื่อนิติบัตร : นางสาวอรลัดดา จิวเจริญ

รหัสประจำตัว : 57710030

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์: 092-2513908

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ทัศนญา สง่าโยธิน

ตรวจแล้ว

12 7 1318 2559

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจด้านการเงินของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

1.4 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจด้านการเงินและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อระดับการตัดสินใจการลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทการ์เดียน ประเทศไทย

ภาคผนวก ง
ผลการตรวจคัดลอกงานนิพนธ์

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 14, 2016 at 22:32 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
255156	Jun 14, 2016 at 22:32 PM	57710046@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	อรสันห์ จิวเจริญ_ch2_Mali.docx	Completed	3.21 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณี : กรมทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานที่ 2	ไพบุตย์ พุ่มพิเชษฐ์	มหาวิทยาลัยรังสิต	0.91 %
2	ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานวิศวกร บริษัท สแปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด	สมศักดิ์ สัมประภาศิริ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.91 %
3	ความคาดหวังของข้าราชการครูที่มีต่อการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ประชาชนบุรีรัมย์ศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร	ไวพจน์ ตรีศรีพันธ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	0.51 %
4	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อการของพนักงานระดับปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทผลัดชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์	สุรัชย์ เลิศรัตนปริษา	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.46 %
5	ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท แคดเบอร์ อาดีมส์ (ประเทศไทย) จำกัด	สุวัฒน์ แพร์กุลธาร	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.43 %