ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของ บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

ปฐมพงศ์ จงอักษร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2559

……..……..……

นายปฐมพงศ์ จงอักษร

ผู้วิจัย

……

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

……..……..……

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

……..……..……

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

……..……..……

ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์, Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษา รวมทั้งได้ตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนได้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณพนักงานและผู้บริหาร บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ที่ช่วยให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่างๆที่เป็นประโยชน์ และผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนความรู้ต่างๆให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆทุกคนใน BM รุ่น 17B ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียนจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ปฐมพงศ์ จงอักษร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

THE STUDY OF FACTORS THAT INFLENCE EMPLOYEE'S RETENTION OF AJINOMOTO CO., (THAILAND) LTD., HEAD OFFICE

ปฐมพงศ์ จงอักษร 5750216

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 18 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม

ผลจากการวิจัย พบว่า มีปัจจัย 8 ประการ ได้แก่ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน 3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน 4. ปัจจัยด้านสวัสดิการ 5. ปัจจัยด้านหัวหน้างาน 6. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน 7. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ 8. ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน ซึ่งทั้ง 8 ปัจจัยได้มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร แต่มีน้ำหนักที่ต่างกัน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน (100%) และปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านความสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (72%) และจากผู้ที่ให้ข้อมูลทั้ง 18 คน พบว่า มีปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการซึ่งบริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป คือ อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และอันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สุดท้าย ผู้วิจัยได้ขอนำเสนอแผนการปรับปรุงทางด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทฯ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงปัจจัยด้านค่าตอบแทนเป็นอันดับแรก ปรับปรุงปัจจัยด้านลักษณะงานเป็นลำดับที่สอง และปรับปรุงปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพในลำดับที่สามต่อไป ทั้งนี้ เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ในการที่บริษัทฯจะนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯให้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับนโยบายการรักษาพนักงานของผู้บริหาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานทุกคน อันส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและทำงานไปกับบริษัทฯต่อไปอย่างยาวนานจนเกษียณอายุการทำงาน

คำสำคัญ : ปัจจัยด้านค่าตอบแทน/ปัจจัยด้านลักษณะงาน/ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

81 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญภาพ		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
	1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
	1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2	**ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**4**
	2.1 ทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักของงาน	4
	2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่	4
	2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร	6
	2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	9
	2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3	**วิธีการดำเนินการวิจัย**	**16**
	3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	16
	3.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	16
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	17
	3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
	3.5 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	19
	3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	20
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**21**

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.1 การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัย	21
	4.2 การค้นพบที่สำคัญ	53
บทที่ 5	**การอภิปรายผล**	**56**
	5.1 การอภิปรายผลจากการค้นพบ	56
	5.2 สิ่งที่ค้นพบสัมพันธ์กับทฤษฎีต่างๆ	57
	5.3 ประโยชน์ของงานวิจัยที่อาจนำไปสู่การใช้งาน หรือการตั้งทฤษฎีใหม่	59
	5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	60
บทที่ 6	**การสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ**	**61**
	6.1 สรุปผลการวิจัย	61
	6.2 ข้อเสนอแนะ	62
บรรณานุกรม		71
ภาคผนวก		72
	ภาคผนวก ก : แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่	73
ประวัติผู้วิจัย		81

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดึงดูดพนักงานในองค์การและพนักงานใหม่และปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในองค์การ	5
4.1	จำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของ 4 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน	21
4.2	การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 1 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน	26
4.3	การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 2 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์ 3-5 ปี จำนวน 6 คน	27
4.4	การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 3 พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน	31
4.5	การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 4 พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯ ภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน	33
6.1	การปรับปรุงปัจจัยด้านค่าตอบแทน	63
6.2	การปรับปรุงปัจจัยด้านลักษณะงาน	65
6.3	การปรับปรุงปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	66

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
3.1	ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	16
4.1	การเชื่อมโยงความคิด จากการสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่	34
4.2	Percentage ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทฯ	54
6.1	แผนการปรับปรุงด้านทรัพยากรบุคคล	63

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจในประเทศไทยหรือทั่วโลกนั้นมีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นทุกวัน และความสำเร็จของธุรกิจนั้นๆ จำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการผลักดันให้องค์กรเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ในยุคปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นมิได้จำกัดขอบเขตอยู่แค่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญที่แต่ละองค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งคือ การสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีที่จะร่วมมือและปฏิบัติงานให้กับองค์กรให้นานที่สุด

เรื่องของการทำให้พนักงานอยากทำงานคงอยู่กับองค์กรไปนานๆ เรียกกันว่า Employee Retention หรือ การธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงาน เรื่องดังกล่าวนี้จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน และองค์กรต่างๆไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต่างได้ประสบกับปัญหาพนักงานลาออกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วและมีอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรไปนานๆ จึงเป็นเรื่องที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ ดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากความสำคัญของการธำรงไว้ซึ่งพนักงานในองค์กร ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร โดยจะศึกษากับกลุ่มพนักงานบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางด้านอาหารที่ชั้นนำของประเทศไทย เพื่อที่จะได้นำผลจากการวิจัยดังกล่าวไปนำเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการหาแนวทางแก้ไขปัญหา และหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานให้แก่องค์กร เพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์กรให้แก่พนักงานในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

1.2.2 เพื่อหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างและพื้นที่

งานวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในการวิจัยคือ พนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 18 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน
- พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน
- พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 4 คน
- พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 คน

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ ประกอบไปด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล, ปัจจัยด้านลักษณะงาน, ปัจจัยด้านค่าตอบแทน, ปัจจัยด้านสวัสดิการ, ปัจจัยด้านหัวหน้างาน, ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน, ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ และปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน

ตัวแปรตาม คือ การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยนี้มีระยะเวลาในเก็บข้อมูลประมาณ 1 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่ เดือน 1-31 มีนาคม 2559

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ระยะสั้น

การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัทฯ ทั้งนี้ จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดการลาออกจากบริษัทฯในอนาคต

ระยะยาว

การนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการสร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรนานที่สุด และการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพได้ในอนาคต

บทที่ 2
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักของงาน

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่

จากการศึกษาค้นคว้า ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าการรักษาพนักงานให้คงอยู่ไว้ ดังนี้

สุปรานี เอกอุ (2550 อ้างในศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ, 2554, หน้า 15) การรักษาพนักงานหรือการธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์การมีความสามารถที่จูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยองค์การจะมีกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้จะสามารถส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้อยู่ในองค์การได้นาน

Osborne (2004 อ้างในศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ, 2554, หน้า 17) กล่าวถึง สาเหตุที่บุคคลยังอยู่ในองค์การ คือ โอกาสเติบโตในงาน การได้ทำงานที่มีความตื่นเต้น ท้าทาย การได้มีเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม การมีผู้นำที่ดี บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน และมีการจ่ายผลตอบแทนอย่างยุติธรรม

เสกสรร เมฆไตรรัตน์ (2550, อ้างในศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ, 2554, หน้า 21-22) กล่าวถึง หลักการธำรงรักษาพนักงาน เป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่องค์การจัดให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีซึ่งจะเกิดผลดีกลับมาสู่องค์การ โดยการดำเนินงานองค์การ ควรยึดหลัก 5 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค คือ การให้สิทธิประโยชน์ โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ คือ การให้สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับซึ่งจะให้ประโยชน์แก่องค์การและพนักงานโดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ คือ การให้สิทธิประโยชน์นั้นๆ จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะจูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การและตัวพนักงาน

4. หลักการตอบสนองความต้องการ คือ การที่องค์การจะมอบผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริง

5. หลักประสิทธิภาพ คือ การจัดผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน จะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์การและพนักงานควรจะได้รับ จะต้องดีที่สุด มีประโยชน์และลงทุนน้อยที่สุด

Berger & Berger (2004 อ้างในศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ, 2554, หน้า 18) พบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ซึ่งองค์การจัดให้พนักงานเป็นสิ่งที่จูงใจและดึงดูดให้คนเข้ามาร่วมงานกับองค์การ ในขณะที่ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) นั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน ดังตารางข้างล่างนี้

ตาราง 2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดพนักงานในองค์การและพนักงานใหม่ และปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในองค์การ

ลำดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดพนักงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน
1	การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการด้านสุขภาพที่แข่งขันได้ในตลาดแรงงาน	การพัฒนาทักษะของพนักงาน
2	โอกาสก้าวหน้าในองค์การ	ความเข้าใจต่อความต้องการของพนักงาน
3	ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน	การจ่ายเงินเดือนที่แข่งขันได้ในตลาดแรงงาน
4	โปรแกรมเกษียณอายุ การเพิ่มค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	โปรแกรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
5	การตระหนักถึงความสำคัญของงาน	การชี้แจงความคาดหวังที่องค์การมีต่อพนักงานและความคาดหวังผลตอบแทนจากองค์การของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร คือ การที่องค์กรมีความต้องการให้พนักงานสามารถทำงานให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนานที่สุด โดยมีการสนับสนุนปัจจัยทางด้านต่างๆแก่พนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในองค์กรและไม่คิดจะลาออกไปจาก

องค์กร ในที่สุดจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย ได้พบว่า มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ไว้อย่างหลากหลายและแตกต่างกันออกไป ตามทัศนะคติของแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

Steers (1977 อ้างในยุวรรณดา สังขะวาทิน, 2557, หน้า 24) กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของพนักงานแสดงตนที่จะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อภารกิจขององค์กร และมีค่านิยมเหมือนกับพนักงานองค์กรคนอื่นๆด้วย ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตนเองกับหัวหน้างาน พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจะแสดงออกมาในรูปแบบของการเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมดังนี้

1. มีความต้องการอย่างมากเพื่อจะเป็นสมาชิกภาพขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่อและยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรอย่างมาก

Allen และ Meyer (1991 อ้างในยุวรรณดา สังขะวาทิน, 2557, หน้า 26) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในมิติทางด้านทัศนคติที่ส่งผลต่อสภาวะทางด้านจิตใจ (Psychological States) ของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะทางด้านจิตใจที่กล่าวถึงนี้ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ การที่พนักงานมีอารมณ์ความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีส่วนร่วมกับองค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) คือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมถือเป็นการแลกเปลี่ยนกับการที่พนักงานจะคงอยู่กับองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าการที่เป็นพนักงานในองค์กรนั้น ควรจะมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่พนักงานในองค์กรควรจะต้องถือปฏิบัตินั้นคือความถูกต้อง

Buchanan (1974 อ้างใน ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557, หน้า 7) กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย 3 ส่วนประกอบดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรและของตนว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การมีส่วนร่วมในองค์กรผ่านทางกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทและหน้าที่

3. ความภักดีต่อองค์กร

Buchanan (1974 อ้างในยุวรรณดา สังขะวาทิน, 2557, หน้า 25) มองว่า ความผูกพันมีความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถพยากรณ์อัตราการเข้าและออกของพนักงานได้ดีกว่าการใช้ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรในการพยากรณ์ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติของพนักงานองค์กรในส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจในงานนั้นเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคลเท่านั้น และการใช้ความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีความมั่นคงมากกว่า และมีความเสถียรมากกว่า

2. ความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร เป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ยอมทุ่มเทแรงกายแรงใจมากขึ้น

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน โดยพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรนั้น จะรู้สึกผูกพันอย่างมากต่องานเนื่องจากมองว่างานนั้นสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

4. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และใช้ความพยายามอย่างมาก ซึ่ งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถช่วยกำจัดการควบคุมจากภายนอก เนื่องมาจากพนักงานในองค์กรมีความผูกพัน และรักองค์กร

6. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ว่า องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างดีเยี่ยม

Miner (1992 อ้างใน ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557, หน้า 7) ได้แบ่งแนวคิดเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านพฤติกรรม เป็นความผูกพันในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่เปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรเอาไว้ เนื่องจากได้มีการ

เปรียบเทียบว่าการที่พนักงานได้ลงทุนลงแรงไปในองค์กรนั้นเป็นการยากหรือเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเรียกการลงทุนนั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของการที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ได้เกิดจากการเปรียบเทียบใดๆ ความผูกพันในลักษณะนี้จะรวมไปถึงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่น การยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

Mowday และคณะ (1982 อ้างใน ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557, หน้า 7) ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

March และ Simon (1958 อ้างในปาริชาต บัวเป็ง, 2554, หน้า 20) ได้นำทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) มาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. ความต้องการ
2. ความปรารถนา
3. ทักษะความรู้
4. ความคาดหวัง

Porter และ Steers (1973 อ้างในปาริชาต บัวเป็ง, 2554, หน้า 20) ได้เสนอปัจจัย 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์กรว่ายังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์กร หรือจะออกจากองค์กร ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านองค์กร เช่น อัตราจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์กร
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาท
4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, อ้างในอภิชาต จิวิริยะวัฒน, 2549 หน้า 6) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ มีดังนี้

1. ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้นในด้านจิตวิทยา บุคคลมีความต้องการมีเจตคติ และค่านิยม มีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งสติปัญญา ความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพ และความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2. ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และความสนับสนุนจากกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ความสัมพันธ์ทั้งกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ธรรมชาติขององค์การ องค์การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์การ

4. ธรรมชาติของงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในงาน ซึ่งทำให้ปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้สามารถนำมาเป็นแนวคิดในการพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคคล

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างสุดความสามารถ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว เป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในการทำงาน หรือ “Job Satisfaction” องค์กรต่างๆ มักประสบปัญหาในการที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในงาน หากพนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้วจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน รวมถึงการบริการขององค์กรที่ดีขึ้น นอกจากนั้น ยังทำให้พนักงานปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้นานอีกด้วย

Spector (1997 อ้างใน ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557, หน้า 12) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า “เป็นทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของเขา หรือความพอใจในงานคือระดับความชอบที่มีต่อตัวงานของพนักงานนั่นเอง”

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 อ้างใน ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่าความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของพนักงานเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆคือ

1. สภาพงาน (Job Condition) งานที่จะทำให้เกิดความสุข สิ่งแรกต้องเป็นลักษณะงานที่ท้าทาย หมายถึง งานที่เหมาะกับความสามารถที่พวกเขามี ทั้งนี้ อาจรวมถึงได้รับการฝึกฝน และการได้รับการอบรม

2. การจ่ายผลตอบแทน (Pay) ส่วนใหญ่มักจ่ายเป็นเงิน แต่ต้องได้รับด้วยความเป็นธรรม และไม่ถูกกลั่นแกล้ง

3. การสนับสนุนส่งเสริม (Promotion) คือ การที่พนักงานได้มีโอกาสในงานที่ทำอยู่ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความคิดริเริ่ม และมีระบบการประเมินผลที่มีความยุติธรรม

4. การควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง ระบบในการวางแผน และการควบคุมตลอดจนลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีเข้าไว้ด้วยกัน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory)

Herzberg (1959 อ้างใน ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557, หน้า 14-16) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำและความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ เกิดขึ้นจากกลุ่มของปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่ม ที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้ความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นสิ่งที่ให้ความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวพันกับลักษณะของงานหรือเนื้อหาของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจเป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) และเป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานสูงขึ้น เนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ สิ่งที่จำเป็น คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

2. ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลจะได้รับความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่เพิ่มเติมความรู้

3. การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือ มีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องไป

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบของการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน จะช่วยให้บุคคลรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้มีความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

5. ลักษณะของงาน (The Work Itself) ความรู้สึกต่องานของบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับการได้ปฏิบัติงานในสิ่งที่พึงพอใจด้วย

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

1. ค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากนายจ้าง เช่น ค่าจ้าง หรือสิ่งอื่นที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2. โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) หมายถึง การติดต่อกับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ

4. สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่น เป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

5. การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสภาพการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระ

6. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน รวมถึงความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น ๆ

7. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Condition) สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

8. สภาพความเป็นอยู่ (Personal Life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นนานคงทน

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ทำให้คนทำงานมีความสุข และสบายใจ ส่วนปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย ทำให้คนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อคนได้รับการตอบสนองของ 2 ปัจจัยนี้อย่างเพียงพอ ความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในงาน มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานของพนักงานในแต่ละองค์กร เพราะหากพนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ จะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจและทำงานของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งให้ผลองค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และทำงานกับองค์กรไปอย่างยาวนาน

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วราลี สง่าอารีย์กุล (บทคัดย่อ 2558) ผลการวิจัยหัวข้อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” จำนวน 330 คน พบว่า ผลการวิจัย จากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่า เพศที่ต่างกันไม่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่วน อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยธุรกิจที่สังกัดที่ต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน และในส่วนของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยธำรงค์รักษาขององค์กร พบว่าตัวแปรอิสระ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทั้ง 5 ตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ร้อยละ 42.2 โดย ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ส่วนตัวแปรอิสระ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ธนพร เบญจาทิกุล (บทคัดย่อ 2558) ผลการวิจัยหัวข้อ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานธนาคาร จำนวน 400 คน พบว่า ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยทางด้านความสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร อันเป็นผลมาจากการที่การปฏิบัติงานให้กับธนาคารนั้น ทำให้พนักงานธนาคารไม่มีเวลาพบปะสังสรรค์กับเพื่อนหรือพักผ่อนกับครอบครัว และตนเองมีความเครียดจากการถูกกดดันในด้านต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นมาจากผู้บังคับบัญชา หรือจากปัจจัยอื่นๆ จึงทำให้พนักงานธนาคารส่วนหนึ่งทนรับต่อความกดดันนั้นไม่ไหว และลาออกจากงานไปในที่สุด อีกทั้งสาเหตุที่ทำให้พนักงานธนาคารเกิดการลาออกจากงานต่างๆ นั้นบางส่วนเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเกินหน้าที่ เช่น การให้พนักงานธนาคาร มีการขายประกัน หรือการทำยอดขายต่างๆ ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น และหากไม่ได้ตามยอด ก็จะทำการลงโทษหรือคาดโทษกับพนักงานธนาคารนั้นๆ ซึ่งผิดจากหลักการทำงานที่แท้จริงของพนักงานธนาคาร เป็นต้น

ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (บทคัดย่อ 2557) ผลการวิจัยหัวข้อ “ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร” จำนวน 216 คน พบว่า 1. พนักงานที่มีรายได้ และประสบการณ์การทำงาน

แตกต่างกัน มีปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) 2. ความผูกพันและความภักดี มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) และ 3. คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) โดยภาพรวม พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การมีเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมต่อความสามารถในการทำงาน (4.21/5.00) รองมาคือ การมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานที่ชัดเจน (4.16/5.00) และความหวังที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นเมื่อผลงานที่ทำแสดงออกถึงประสิทธิภาพ (4.13/5.00) ตามลำดับ

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ (บทคัดย่อ 2554) ผลการศึกษาหัวข้อ “ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ ของพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 150 คน เรียงลำดับได้ดังนี้

อันดับ 1 ลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02)
อันดับ 2 ความมีชื่อเสียงขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.97)
อันดับ 3 เพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97)
อันดับ 4 การได้รับความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.84)
อันดับ 5 หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.76)
อันดับ 6 ผลตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.61)

2. การรักษาพนักงาน (การคงอยู่กับองค์การ) อยู่ระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.59 ซึ่งพนักงานจะคงอยู่กับองค์การเพราะมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (มีค่าเฉลี่ย 3.84) ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานในองค์การ (มีค่าเฉลี่ย 3.84) และพนักงานจะพยายามโน้วน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ (มีค่าเฉลี่ย 3.74)

ปาริชาต บัวเป็ง (บทคัดย่อ 2554) ผลการศึกษาหัวข้อ “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไดกิ้น อินดรัสทรีย์ ประเทศไทย จำกัด” จำนวน 336 คน พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไดกิ้น อินดรัสทรีย์ ประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ

1. ด้านความรู้สึก อยู่ในระดับสูง เช่น พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ พนักงานมีความรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของตัวเอง และพนักงานมีความรู้สึกว่าองค์การนี้เปรียบเสมือนเป็นบ้านของตัวเอง

2. ด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับปานกลาง เช่น พนักงานมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะตอบแทนบุญคุณองค์การนี้ด้วยการทำทุกอย่างเพื่อให้องค์การก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ พนักงานคิดว่าองค์การนี้สมควรที่จะได้รับความจงรักภักดีจากพนักงาน และพนักงานไม่เคยมีความคิดที่จะย้ายไปร่วมงานกับองค์กรคู่แข่ง

3. ด้านความต่อเนื่อง เช่น พนักงานยังคงอยากที่จะทำงานกับบริษัทฯต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม พนักงานมีความคิดว่าองค์การนี้ได้ให้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการมากกว่าองค์การอื่น และพนักงานคิดว่าองค์การนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้อย่างเพียงพอ

ปัทมา พรมมินทร์ (บทคัดย่อ 2548) ผลการศึกษาหัวข้อ “การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด” จำนวน 288 คน พบว่า พนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนอายุ อัตราเงินเดือน และระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า โครงสร้างการทำงาน รางวัลและผลตอบแทน ความมั่นคงและความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่น และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01

อภิชาต จิวิริยะวัฒน (บทคัดย่อ 2549) ผลการศึกษาหัวข้อ “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณี พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)จำกัด” จำนวน 497 คน พบว่า พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ในเรื่องของ เพศ ระดับตำแหน่งงาน และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ส่วนในเรื่องของอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุงาน)

แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่อายุมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง พนักงานที่เป็นโสดจะมีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าพนักงานที่สมรส ม่าย หย่า หรือแยกกันอยู่ พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานและปัจจัยลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ทำให้ผู้วิจัยได้พบว่า มีหลากหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการที่องค์กรจะรักษาพนักงานให้ทำงานต่อไปกับองค์กรหรืออาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กร ดังนั้น แต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องหาปัจจัยที่จะเข้ามาช่วยส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานอันมีค่ายิ่งของพวกเขาอยู่ทำงานต่อไปกับองค์กรยาวนานที่สุด ทั้งนี้ เพื่อทำให้องค์กรนั้นๆดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

3.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในการวิจัยคือ พนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 18 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5

คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน

2. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน

3. พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 4 คน

4. พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 คน

งานวิจัยนี้ ได้ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน เพื่อค้นหาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้มีโอกาสพูดคุยและสัมภาษณ์กับกรรมการผู้จัดการของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อได้ทราบถึงมุมมองการบริหารทรัพยากรบุคคลและนโยบายการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ทั้งนี้จะได้เป็นประโยชน์ในการนำแนวคิด และมุมมองต่างๆที่สำคัญมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามแบบมีโครงสร้างที่เตรียมไว้
การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล และสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ อภิปรายผล และสรุปผลการวิจัย รวมถึงการนำเสนอแผนในการรักษาบุคลากรของบริษัทฯ

<u>ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก</u>

ประกอบไปด้วยชุดคำถาม 12 ข้อ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส อายุงาน และประสบการณ์ในการทำงาน)

- ท่านคิดว่าปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และ อย่างไร

2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

- ท่านรู้สึกพึงพอใจกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่หรือไม่ และอย่างไร

3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนของบริษัทฯ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

- ท่านคิดว่า ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานในปัจจุบันแล้วหรือไม่ และอย่างไร

- ท่านคิดว่า ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงกันแล้วหรือไม่ และอย่างไร

4. ปัจจัยด้านสวัสดิการ

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสวัสดิการของบริษัทฯ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

- ท่านคิดว่า บริษัทฯ ควรปรับปรุงเรื่องสวัสดิการหรือไม่ และอย่างไร

5. ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านหัวหน้างาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

- ท่านรู้สึกพึงพอใจกับหัวหน้างานของท่านหรือไม่ และอย่างไร

6. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

- ท่านรู้สึกพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานของท่านหรือไม่ และอย่างไร

7. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

- ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันของท่านหรือไม่ และอย่างไร

8. ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เนต และ อุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน)

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

9. ท่านคิดว่า มีปัจจัยอื่นๆอีกหรือไม่ที่มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร จงอธิบายปัจจัยดังกล่าว

10. มุมมองของท่านที่มีต่อบริษัทฯ เรื่องการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

11. โดยภาพรวมแล้ว ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ หรือไม่ และอย่างไร

12. ข้อเสนอแนะของท่านที่มีต่อบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงทางด้านทรัพยากรบุคคล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษางานวิจัย เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากการตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยจะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากการค้นคว้า และหาข้อมูลจากรายงานการวิจัย บทความทางวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

3.5 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารบริษัทฯ และพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2559 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2559 รวมเป็นระยะเวลา 31 วัน

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ของข้อมูลและจำแนกวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นคำถามการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4
ผลการวิจัย

4.1 การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และเพื่อหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ซึ่งการนำเสนอผลการวิจัยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 18 คน ประกอบไปด้วย เพศชาย 9 คน และเพศหญิง 9 คน

ช่วงอายุ

ผู้วิจัยได้จำแนกช่วงอายุของผู้ให้สัมภาษณ์ ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบไปด้วย กลุ่มที่ 1 : อายุ 21-30 ปี มีจำนวน 12 คน กลุ่มที่ 2 : อายุ 31-40 ปี มีจำนวน 4 คน และกลุ่มที่ 3 : อายุ 41 ปีขึ้นไป มีจำนวน 2 คน

ส่วนที่ 2 : รหัสแบบเปิดของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4.1 จำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของ 4 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน

ลำดับของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนรหัสแบบเปิด (หน่วย : รหัส)
กลุ่มตัวอย่างที่ 1	29
กลุ่มตัวอย่างที่ 2	55
กลุ่มตัวอย่างที่ 3	43
กลุ่มตัวอย่างที่ 4	22

เพื่อให้รหัสแบบเปิด (Open coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 29 รหัส ดังนี้

1. ช่วงอายุน้อย
2. ช่วงอายุมาก
3. ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี
4. ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
5. ประสบการณ์ในการทำงานน้อย
6. ประสบการณ์ในการทำงานมาก
7. งานที่ถนัด
8. งานที่ไม่ถนัด
9. งานที่เหมาะสม
10. งานที่ไม่เหมาะสม
11. งานที่ตรงกับความคาดหวัง
12. งานที่ตอบสนองความต้องการ
13. เงินเดือนเหมาะสมกับงานที่ทำ
14. เงินเดือนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
15. ควรได้รับที่เหมาะสม
16. เป็นสิ่งที่พนักงานควรได้รับนอกเหนือจากการได้รับค่าตอบแทน
17. สอนงานดี
18. เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้อง
19. สนับสนุนและผลักดันลูกน้อง
20. เพื่อนร่วมงานดี
21. ทำงานเป็นทีม
22. บรรยากาศในทีมที่ดี
23. ทำงานอย่างมีความสุข
24. เป็นรางวัลของเราในการทำงาน
25. แสดงถึงความประสบความสำเร็จในสายอาชีพ
26. ส่งผลทางด้านกำลังใจในการทำงาน
27. ต้องการการเติบโตในสายอาชีพของตนเอง
28. ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน
29. ทำให้งานมีคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 55 รหัส ดังนี้

1. เพศชาย
2. เพศหญิง
3. ช่วงอายุและวัยที่ต่างกันมาก
4. เพิ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรี
5. โสด
6. แต่งงาน
36. มีความรัก ความเอาใจใส่ต่อพนักงานในทีม
37. ทำงานไปด้วยกันอย่างมีความสุข
38. เห็นคุณค่าของลูกน้อง มีการชื่นชมและพัฒนาความสามารถของลูกน้องทำให้ลูกน้องมีกำลังใจในการทำงาน

7. มีประสบการณ์ในการทำงานสูง
8. งานที่ท้าทายความสามารถ
9. งานเอกสาร
10. ความไม่ชัดเจนในหน้าที่
11. งานเชิงเทคนิค
12. งานที่ถนัด
13. งานที่ไม่ถนัด
14. งานที่ตรงตามสายที่เรียนมา
15. เงินเดือนส่งผลต่อการดำรงชีพของพนักงาน ครอบครัว และภาระค่าใช้จ่ายที่ต้องแบกรับ
16. เงินเดือนเหมาะสมกับสภาพสังคมและการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป
17. ต้องเปรียบเทียบค่าตอบแทนของบริษัทกับบริษัทอื่นๆ
18. จ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม
19. ค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
20. แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานของบริษัท
21. สร้างความพึงพอใจให้พนักงาน
22. สภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
23. ไม่สนับสนุนการทำงาน
24. มอบหมายงานโดยไม่ดูภาระงานที่ลูกน้องทำงานอยู่ในปัจจุบัน
25. ไม่สนับสนุนความคิดในการงาน
26. ไม่เอาใจใส่ หรือให้คำแนะนำแนวทางในการทำงานที่ดี
27. การปกป้องลูกน้องที่อยู่ใต้บังคับ
39. ส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงาน
40. การทำงานเป็นทีม
41. งานบรรลุเป้าหมายได้ง่าย
42. ความล่าช้าและติดขัดในการทำงาน
43. บรรยากาศภายในทีมที่ดี
45. ปรึกษาหารือกันได้
46. เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดี
47. การยอมรับนับถือในสังคมการ
49. มีเกียรติในอนาคต
50. เป็นรางวัลแห่งความสำเร็จในการทำงาน
51. เครื่องมือที่สำคัญในการทำงาน
52. การเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง
53. งานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น
54. พนักงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายของตัวเองในการไปซื้อ หรือหามาเพิ่มเพื่อใช้ในการทำงาน
55. ทำให้การทำงานนั้นง่ายขึ้น

บัญชาในงาน

28. อารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง
29. พนักงานประสบความสำเร็จในอนาคตได้
30. ผลักดันหรือส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานได้
31. สามารถให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้
32. ความรู้สึกอึดอัดในการทำงาน และมีแนวโน้มที่ย้ายงานสูง

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 43 รหัส ดังนี้

1. อายุน้อย
2. อายุมาก
3. เพิ่งจบการศึกษา
4. Gen X
5. Gen Y
6. งานเป็นไปตามที่พนักงานคาดหวัง
7. งานที่ตรงกับความต้องการ
8. งานที่เหมาะสมต่อความรู้
9. ความสามารถของพนักงาน
10. มีทัศนคติที่ดีต่องาน
11. งานที่ไม่มีความท้าทายหรือไม่ตรงกับสิ่งที่คาดหวังไว้
12. ปริมาณงานที่หนักเกินไป
13. ไม่สามารถสนองต่อความต้องการของพนักงานได้
14. ปัจจัยสำคัญของมนุษย์เงินเดือน
15. เหมาะสมต่อความสามารถและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
27. รู้สึกสบายใจ
28. รู้สึกอึดอัดใจ
29. ทำงานไปได้อย่างราบรื่น
30. มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี
31. ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี
32. ทำงานได้อย่างมีความสุข
33. มีอะไรก็ปรึกษากัน
34. แชร์สุขแชร์ทุกกันได้
35. สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
36. เพิ่มทักษะความรู้ในสายงาน
37. เกิด Passion ในการทำงาน
38. เป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กร
39. เป็นความภาคภูมิใจของพนักงาน
40. เปรียบเสมือนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เมื่อมีสิ่งแวดล้อมที่ดีบริษัทก็น่าอยู่

16. ต้องเทียบกับค่าครองชีพในปัจจุบันและธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน
17. ปัจจัยเสริมในการสนับสนุนให้พนักงานมีสภาพการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น
18. แสดงถึงความใส่ใจทางด้านชีวิตความเป็นอยู่ขององค์กรที่มีต่อพนักงาน
19. ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
20. พนักงานรู้สึกสบายใจ
21. พนักงานรู้สึกอึดอัด
22. พนักงานได้เรียนรู้
23. ทำให้พนักงานเก่งขึ้น
24. รู้จักมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ลูกน้องแต่ละคน
25. ให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกน้องได้
26. ช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผ่อนคลายมากขึ้น
41. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและงานสำเร็จได้โดยง่าย
42. ทำงานได้อย่างสะดวกสบาย
43. สามารถลดปัญหาข้อผิดพลาดในการทำงานได้

กลุ่มตัวอย่างที่ 4 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 22 รหัส ดังนี้

1. คนโสด
2. คนที่แต่งงานแล้ว
3. คนที่จบการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี
4. งานที่เหมาะสมกับที่เราคาดหวังไว้
5. ทำงานได้อย่างมีความสุข
6. สนุกกับงานที่ทำ
7. งานที่ไม่ตรงกับความคาดหวัง
8. งานที่ไม่ตรงกับสายที่เรียนมา
9. เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน
13. กำหนดทิศทางของทีม
14. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้แก่คนในทีม
15. ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน
16. เข้าใจกัน
17. เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน
18. รู้สึกอยากไปทำงานด้วย
19. เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงาน

10. ดึงพนักงานที่มีผลการทำงานที่ดีให้อยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป
11. สวัสดิการต้องมีความเหมาะสม
12. มีทัศนคติหรือรูปแบบการทำงานที่ไม่ตรงกัน
20. พัฒนาตนเองและเติบโตไปกับบริษัท
21. ช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น
22. สามารถทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่มีอุปสรรค

<u>ส่วนที่ 3</u> : การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

ตาราง 4.2 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 1 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
1	ช่วงอายุน้อย	ปัจจัยส่วนบุคคล
2	ช่วงอายุมาก	
3	ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี	
4	ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี	
5	ประสบการณ์ในการทำงานน้อย	
6	ประสบการณ์ในการทำงานมาก	
7	งานที่ถนัด	ปัจจัยด้านลักษณะงาน
8	งานที่ไม่ถนัด	
9	งานที่เหมาะสม	
10	งานที่ไม่เหมาะสม	
11	งานที่ตรงกับความคาดหวัง	
12	งานที่ตอบสนองความต้องการ	
13	เงินเดือนเหมาะสมกับงานที่ทำ	ปัจจัยด้านค่าตอบแทน
14	เงินเดือนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	
15	ควรได้รับที่เหมาะสม	ปัจจัยด้านสวัสดิการ
16	เป็นสิ่งที่พนักงานควรได้รับนอกเหนือจากการได้รับค่าตอบแทน	

ตาราง 4.2 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 1 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน (ต่อ)

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
17	สอนงานดี	ปัจจัยด้านหัวหน้างาน
18	เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้อง	
19	สนับสนุนและผลักดันลูกน้อง	
20	เพื่อนร่วมงานดี	ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน
21	ทำงานเป็นทีม	
22	บรรยากาศในทีมที่ดี	
23	ทำงานอย่างมีความสุข	
24	เป็นรางวัลของเราในการทำงาน	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
25	แสดงถึงความประสบความสำเร็จในสายอาชีพ	
26	ส่งผลทางด้านกำลังใจในการทำงาน	
27	ต้องการการเติบโตในสายอาชีพของตนเอง	
28	ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน	ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน
29	ทำให้งานมีคุณภาพ	

ตาราง 4.3 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 2 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
1	เพศชาย	ปัจจัยส่วนบุคคล
2	เพศหญิง	
3	ช่วงอายุและวัยที่ต่างกันมาก	
4	เพิ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรี	
5	โสด	
6	แต่งงาน	
7	มีประสบการณ์ในการทำงานสูง	

ตาราง 4.3 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 2 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน (ต่อ)

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
8	งานที่ท้าทายความสามารถ	ปัจจัยด้านลักษณะงาน
9	งานเอกสาร	
10	ความไม่ชัดเจนในหน้าที่	
11	งานเชิงเทคนิค	
12	งานเชิงสนับสนุน	
13	งานที่ถนัด	
14	งานที่ไม่ถนัด	
15	งานที่ตรงตามสายที่เรียนมา	
16	งานที่มีความกดดัน	
17	งานที่ชอบ	
18	เงินเดือนส่งผลต่อการดำรงชีพของพนักงาน ครอบครัว และภาระค่าใช้จ่ายที่ต้องแบกรับ	ปัจจัยด้านค่าตอบแทน
19	เงินเดือนเหมาะสมกับสภาพสังคมและการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป	
20	ต้องเปรียบเทียบค่าตอบแทนของบริษัทกับบริษัทอื่นๆ	
21	จ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม	
22	ค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	
23	แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานของบริษัท	ปัจจัยด้านสวัสดิการ
24	สร้างความพึงพอใจให้พนักงาน	
25	สภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น	

ตาราง 4.3 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 2 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน (ต่อ)

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
26	ไม่สนับสนุนการทำงาน	ปัจจัยด้านหัวหน้างาน
27	มอบหมายงานโดยไม่ดูภาระงานที่ลูกน้องทำงานอยู่ในปัจจุบัน	
28	ไม่สนับสนุนความคิดในการงาน	
29	ไม่เอาใจใส่ หรือให้คำแนะนำแนวทางในการทำงานที่ดี	
30	การปกป้องลูกน้องที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในงาน	
31	อารมณ์และความรู้สึกเข้ามา	
32	เกี่ยวข้อง พนักงานประสบความสำเร็จในอนาคตได้	
33	ผลักดันหรือส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานได้	
34	สามารถให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้	
35	ความรู้สึกอึดอัดในการทำงาน และมีแนวโน้มที่ย้ายงานสูง	
36	มีความรัก ความเอาใจใส่ต่อพนักงานในทีม	
37	ทำงานไปด้วยกันอย่างมีความสุข	
38	เห็นคุณค่าของลูกน้อง มีการชื่นชมและพัฒนาความสามารถของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีกำลังใจในการทำงาน	

ตาราง 4.3 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 2 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน (ต่อ)

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
39	ส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงาน	ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน
40	การทำงานเป็นทีม	
41	งานบรรลุเป้าหมายได้ง่าย	
42	ความล่าช้าและติดขัดในการทำงาน	
43	บรรยากาศภายในทีมที่ดี	
44	แรงจูงใจในการทำงาน	
45	ปรึกษาหารือกันได้	
46	เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดี	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
47	การยอมรับนับถือในสังคมการทำงาน	
48	มีทักษะ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น	
49	มีเกียรติในอนาคต	
50	เป็นรางวัลแห่งความสำเร็จในการทำงาน	
51	เครื่องมือที่สำคัญในการทำงาน	ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน
52	การเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง	
53	งานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น	
54	พนักงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายของตัวเองในการไปซื้อหรือหามาเพิ่มเพื่อใช้ในการทำงาน	
55	ทำให้การทำงานนั้นง่ายขึ้น	

ตาราง 4.4 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 3 พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
1	อายุน้อย	ปัจจัยส่วนบุคคล
2	อายุมาก	
3	เพิ่งจบการศึกษา	
4	Gen X	
5	Gen Y	
6	งานเป็นไปตามที่พนักงานคาดหวัง	ปัจจัยด้านลักษณะงาน
7	งานที่ตรงกับความต้องการ	
8	งานที่เหมาะสมต่อความรู้	
9	ความสามารถของพนักงาน	
10	มีทัศนคติที่ดีต่องาน	
11	งานที่ไม่มีความท้าทายหรือไม่ตรงกับสิ่งที่คาดหวังไว้	
12	ปริมาณงานที่หนักเกินไป	
13	ไม่สามารถสนองต่อความต้องการของพนักงานได้	ปัจจัยด้านค่าตอบแทน
14	ปัจจัยสำคัญของมนุษย์เงินเดือน	
15	เหมาะสมต่อความสามารถและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	
16	ต้องเทียบกับค่าครองชีพในปัจจุบันและธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน	
17	ปัจจัยเสริมในการสนับสนุนให้พนักงานมีสภาพการดำรงชีวิตที่ดี	ปัจจัยด้านสวัสดิการ
18	แสดงถึงความใส่ใจทางด้านชีวิตความเป็นอยู่ขององค์กรที่มีต่อพนักงาน	
19	ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น	

ตาราง 4.4 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 3 พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน (ต่อ)

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
20	พนักงานรู้สึกสบายใจ	ปัจจัยด้านหัวหน้างาน
21	พนักงานรู้สึกอึดอัด	
22	พนักงานได้เรียนรู้	
23	ทำให้พนักงานเก่งขึ้น	
24	รู้จักมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ลูกน้องแต่ละคน	
25	ให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกน้องได้	
26	ช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผ่อนคลายมากขึ้น	ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน
27	รู้สึกสบายใจ	
28	รู้สึกอึดอัดใจ	
29	ทำงานไปได้อย่างราบรื่น	
30	มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี	
31	ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี	
32	ทำงานได้อย่างมีความสุข	
33	มีอะไรก็ปรึกษากัน	
34	แชร์สุขทุกข์กันได้	
35	สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
36	เพิ่มทักษะความรู้ในสายงาน	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
37	เกิด passion ในการทำงาน	
38	เป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กร	
39	เป็นความภาคภูมิใจของพนักงาน	

ตาราง 4.4 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 3 พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างานโดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน (ต่อ)

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
40	เปรียบเสมือนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เมื่อมีสิ่งแวดล้อมที่ดี บริษัทก็น่าอยู่	ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน
41	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและงานสำเร็จได้โดยง่าย	
42	ทำงานได้อย่างสะดวกสบาย	
43	สามารถลดปัญหาข้อผิดพลาดในการทำงานได้	

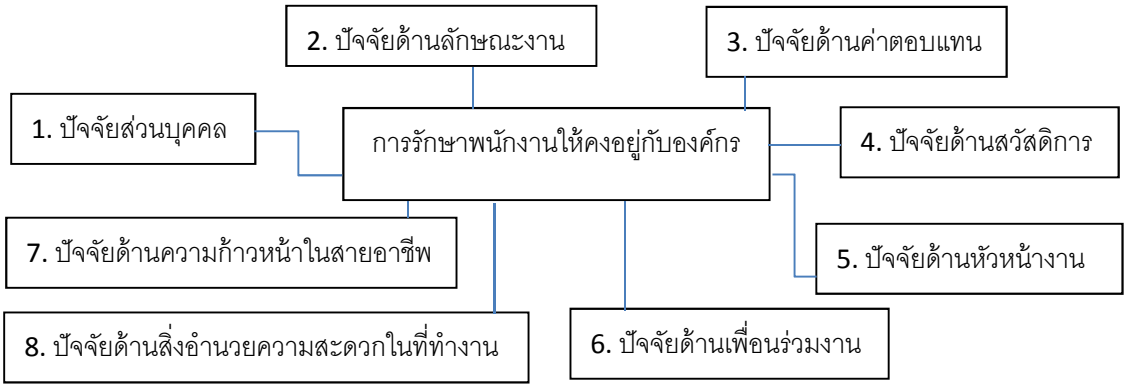
ตาราง 4.5 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 4 พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯ ภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
1	คนโสด	ปัจจัยส่วนบุคคล
2	คนที่แต่งงานแล้ว	
3	คนที่จบการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี	
4	งานที่เหมาะสมกับที่เราคาดหวังไว้	ปัจจัยด้านลักษณะงาน
5	ทำงานได้อย่างมีความสุข	
6	สนุกกับงานที่ทำ	
7	งานที่ไม่ตรงกับความคาดหวัง	
8	งานที่ไม่ตรงกับสายที่เรียนมา	
9	เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน	ปัจจัยด้านค่าตอบแทน
10	ดึงพนักงานที่มีผลการทำงานที่ดีให้อยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป	
11	สวัสดิการต้องมีความเหมาะสม	ปัจจัยด้านสวัสดิการ

ตาราง 4.5 การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 4 พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯ ภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน (ต่อ)

รหัสแบบเปิด	Axial Coding	Selective Coding
12	มีทัศนคติหรือรูปแบบการทำงานที่ไม่ตรงกัน	ปัจจัยด้านหัวหน้างาน
13	กำหนดทิศทางของทีม	
14	สร้างบรรยากาศในการทำงานให้แก่คนในทีม	
15	ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน	ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน
16	เข้าใจกัน	
17	เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน	
18	รู้สึกอยากไปทำงานด้วย	
19	เป็นแรงจูงใจในการทำงาน	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
20	พัฒนาตนเอง เติบโตไปกับบริษัท	
21	ช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น	ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน
22	สามารถทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่มีอุปสรรค	

<u>ส่วนที่ 4</u> : การเชื่อมโยงความคิด จากการสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่



ภาพ 4.1 การเชื่อมโยงความคิด จากการสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

<u>ส่วนที่ 5</u> : ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 4 กลุ่ม

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน

2. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน

3. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 4 คน

4. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 คน

สำหรับรายละเอียดของผลการสัมภาษณ์เชิงลึก มีดังต่อไปนี้

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน

คำถามที่ 1

ปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส อายุงาน และประสบการณ์ในการทำงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" ช่วงอายุของแต่ละคน ส่งผลให้เราเลือกบริษัทที่ทำงานให้เหมาะกับเรา เช่น คนที่อายุน้อย 20-30 ปี อยากอยู่ในบริษัทที่เราจะเรียนรู้ได้ แต่พออายุมากกว่า 30 ปี จะเลือกบริษัทที่มีความมั่นคงที่จะได้ทำงานไปนานๆ "*
- *" ระดับการศึกษา เช่น พนักงานที่จบการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี มีโอกาสที่จะย้ายที่ทำงานมากกว่าพนักงานที่จบการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า "*

- *“ ประสบการณ์ในการทำงานที่ยาวนาน ส่งผลทำให้พนักงานมองหางานใหม่ๆที่ท้าทายให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า ”*

คำถามที่ 2

ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ งานบางอย่างที่ได้รับมอบหมาย เราอาจจะไม่ถนัดหรือไม่เหมาะสมกับความสามารถที่*
เรามี ”
- *“ หากงานที่เราทำหรือได้รับมอบหมายให้ทำ ไม่ตรงกับความคาดหวังของเรา ก็จะทำให้เราทำงานไม่มีความสุข และอาจจะไม่อยากทำงานได้ ”*
- *“ หากลักษณะงานสามารถตอบสนองความต้องการของเรา จะทำให้เรารักงานที่ทำและจะส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีสิทธิภาพ ”*

คำถามที่ 3

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ เงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต และควรได้รับในระดับที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ”*
- *“ ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานพึงได้ หากได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ ก็อยากจะทำให้เกิดการย้ายงานขึ้นได้ ”*

คำถามที่ 4

ปัจจัยด้านสวัสดิการ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล การขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัส)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสวัสดิการมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" นอกจากค่าตอบแทนในการทำงานแล้ว คนทำงานก็คำนึงถึงสวัสดิการที่ตนเองจะได้รับด้วย เช่น งบค่ารักษาพยาบาล เงินเดือนขึ้น และโบนัส เป็นต้น "*
- *" สวัสดิการที่พนักงานได้รับ ควรมีความเหมาะสมและทำให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น "*

คำถามที่ 5

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านหัวหน้างาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านหัวหน้างานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" ถ้าหัวหน้างานดี สอนงานดี ก็จะทำให้ลูกน้องสบายใจในการทำงาน "*
- *" หากได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากหัวหน้างาน ก็จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของเรา "*
- *" หัวหน้างานต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้อง ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องทำงานได้อย่างสบายใจและทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ "*

คำถามที่ 6

ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ สังคมในที่ทำงาน หากได้เจอกับเพื่อนร่วมงานที่ดี ช่วยกันสนับสนุนและช่วยเหลือกัน ย่อมทำให้เกิดกำลังใจในการสร้างสรรค์งานมากขึ้น ”*
- *“ หากได้เจอเพื่อนร่วมงานที่ดี จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานของทีมได้ดีและทำงานอย่างมีความสุข ”*
- *“ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และคุณภาพงานของเราด้วย ”*

คำถามที่ 7

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เช่น การได้รับการฝึกอบรมในสายงาน การเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่ง)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ ความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นรางวัลของเราในการทำงาน แสดงถึงความประสบความสำเร็จในสายอาชีพ และส่งผลทางด้านกำลังใจในการทำงานของเราเป็นอย่างยิ่ง ”*
- *“ ทุกคนที่ทำงานย่อมต้องการการเติบโตในสายอาชีพของตนเอง ”*
- *“ พนักงานทุกคนย่อมคาดหวังการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งจากการปฏิบัติงาน ”*
- *“ การทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ก็เพื่อหวังที่จะได้รับการยอมรับและการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ถือว่าเป็นรางวัลกับการที่ได้ทุ่มเททำงานมาตลอด ”*

คำถามที่ 8

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เนต และอุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** แต่มีผลที่น้อยมากที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจทำงานต่อหรือลาออกจากบริษัท ยกตัวอย่างเช่น

- *“ สิ่งเหล่านี้ สามารถทำให้การทำงานได้อย่างประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพของงาน ”*

ข้อสรุปจากคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดว่า 3 ปัจจัยที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปคืออะไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า

อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

อันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน

คำถามที่ 1

ปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส อายุงานและประสบการณ์ในการทำงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ ระดับการศึกษา เช่น พนักงานที่เพิ่งจบการศึกษาและเริ่มเข้าทำงานมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น บางครั้งตอบรับเข้าทำงานเพื่อรอเวลา และความพร้อมสำหรับไปทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ ”*

- *“ เพศ เช่น เพศชายส่วนใหญ่จะทำงานกับหัวหน้าที่เป็นผู้หญิงได้ยาก เนื่องจากผู้หญิงส่วนใหญ่จะมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานมากกว่าเพศชาย และมีความอดทนในการทำงานภายใต้แรงกดดันได้น้อยกว่า ”*

- *“ อายุ เช่น ช่วงอายุและวัย ถ้าห่างกันไม่มาก คงไม่มีผลมากนัก แต่ถ้าห่างกันมากๆ การทำงานเป็นทีมอาจจะมีผลเนื่องจากความคิดบางความคิดของเด็กรุ่นใหม่ๆ หรือมุมมองที่แตกต่าง*

กัน จะไม่ได้ไม่ได้รับการตอบรับ และมักถูกปิดกั้นด้วยเรื่องของอายุ ความคิด และประสบการณการทำงาน ”

- *“ สถานภาพทางการสมรส อาจจะมีส่วน เนื่องจากการทำงานไม่ใช่ความสุขทั้งหมดของชีวิต การมีเวลาได้ใช้ชีวิตส่วนส่วนตัวหลังเลิกงานกับครอบครัวก็เป็นอีกทางหนึ่งในการทำงานที่เดิมหรือย้ายงานใหม่ หรือการสมรสอาจทำให้ภาระทางครอบครัวเกิดขึ้น จึงทำให้ยากต่อการย้ายงานใหม่ ”*
- *“ ประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานที่มากพอจึงสางผลให้พนักงานทุกคนพยายามขวนขวายและหาสิ่งใหม่ๆที่ดีกว่า เช่น ความมั่นคงของบริษัท เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น ”*

คำถามที่ 2

ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ คนส่วนใหญ่ชอบลักษณะงานไม่เหมือนกัน บางคนชอบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ บ้างชอบงานเอกสาร หรือไม่ก็ชอบงานลุยๆ คลุกคลีที่หน้างานเป็นหลัก ลักษณะและความชอบส่วนบุคคลต่องานจึงมีผลอยู่ค่อนข้างมากต่อการย้ายงาน ยิ่งหากงานมีความไม่ชัดเจนในหน้าที่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานบ่อยๆ อาจจะทำให้เกิดการย้ายงานได้ ”*
- *“ พนักงานที่ทำงานเชิงเทคนิค เช่น R&D ค่อนข้างที่จะเปลี่ยนงานยากกว่าพนักงานที่ทำงานในกลุ่มเชิงสนับสนุน (HR, Finance) ”*
- *“ หากพนักงานได้ทำงานที่ตนเองไม่ได้ชอบหรือไม่ถนัด หรืองานมีความกดดัน ก็อาจจะส่งผลให้เกิดความอึดอัดในการทำงาน จึงทำให้มีผลต่อการย้ายงานใหม่ ”*
- *“ เมื่อพนักงานได้ทำงานตรงตามสิ่งที่เรียนมา จะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากพนักงานที่ทำงานในลักษณะงานที่ตนเองไม่ถนัดและไม่ได้เรียนมา อาจส่งผลให้งานนั้นๆออกมาไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร พนักงานเกิดความรู้สึกท้อแท้ในการทำงาน และอาจจะนำไปสู่การลาออกจากบริษัทได้ในที่สุด ”*
- *“ หากพนักงานได้ทำงานที่ชอบและมีความสุขในงานที่ทำ จะช่วยทำให้ผลงานออกมาดี และอาจจะทำให้พนักงานเกิดความรักในงานและรักองค์กรมากขึ้น ”*

คำถามที่ 3

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" ปัจจัยด้านค่าตอบแทนของบริษัทฯ มีผลต่อการดำรงชีพของพนักงาน ครอบครัว และภาระค่าใช้จ่ายที่ต้องแบกรับ หรือสิ่งของที่ต้องการจะซื้อ ยิ่งถ้าหากค่าครองชีพในที่ทำงานสูงขึ้นตามอัตราเงินเฟ้อหรือเขตชุมชนเมืองยิ่งเป็นปัจจัยเสริม หากบริษัทฯ ไม่มีการปรับค่าตอบแทน หรือเงินช่วยเหลืออื่นๆ เพิ่มเติมหรือสนับสนุน เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระส่วนต่าง ก็อาจจะทำให้เกิดการย้ายงานได้ เพราะบางคนทำงานไม่ได้หวังตำแหน่ง การเลื่อนขั้น หรือผลงานแต่ต้องการค่าตอบแทนสูงๆ จึงมีคนทำงานหนักเพื่อแลกกับค่าตอบแทน เช่น การทำ OT เพื่อให้ได้ส่วนต่างจากเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นหรือบางคนยอมทำงาน ทั้งที่ไม่ชอบลักษณะงานที่ทำ หรือไม่ชอบเพื่อร่วมงาน หรือหัวหน้า จึงชี้ให้เห็นว่าค่าตอบมีผลเป็นอย่างมากต่อการย้ายงานในลำดับต้นๆ หากมีที่ใหม่เสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า "*
- *" สังคมไทยตอนนี้มีค่าครองชีพที่สูง รวมถึงมีการแย่งตัวระหว่างบริษัทเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้น ปัจจัยด้านค่าตอบแทน บริษัทจำเป็นต้องพิจารณาปรับค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสภาพสังคม และการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปมากยิ่งขึ้น "*
- *" ในปัจจุบันการเปรียบเทียบค่าตอบแทนของบริษัทกับบริษัทอื่นๆ สามารถทำได้งาน ทั้งจากการสอบถามบุคลากรที่อยู่ในวงการเดียวกันหรือจากแหล่งข้อมูลทางอินเตอร์เนต ดังนั้น หากบริษัทจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะย้ายงานได้ง่าย "*
- *" พนักงานบางคนมีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ ซึ่งเงินก็เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเลือกงานใหม่หรือตัดสินใจย้ายงาน หากมีบริษัทอื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า "*
- *" ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ ควรจะต้องเหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน "*
- *" หากพนักงานรู้สึกว่า ทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ ก็ส่งผลให้พนักงานคนนั้นอยากจะเปลี่ยนงานใหม่ได้ "*

คำถามที่ 4

ปัจจัยด้านสวัสดิการ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล การขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัส)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสวัสดิการมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" สวัสดิการของบริษัทที่มอบให้แก่พนักงาน แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานของบริษัท ทำให้เกิดส่วนต่างในการเหลือใช้ที่มากขึ้นของค่าตอบแทนที่ได้รับในแต่ละเดือน "*
- *" สวัสดิการเป็นตัวช่วยพนักงานขององค์กรให้สามารถทำงานได้โดยลดความกังวลเกี่ยวกับภาระด้านอื่นๆลง เช่น สวัสดิการด้านสุขภาพ การดูแลครอบครัวของพนักงาน "*
- *" หากบริษัทมีสวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน มีการขึ้นเงินเดือน และจ่ายโบนัสอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้พนักงาน และส่งผลให้พนักงานอยากทำงานต่อไปในบริษัทเดิม "*
- *" สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลถือว่ามีความสำคัญมากต่อการทำงานของมนุษย์เงินเดือน เพราะหากพนักงานทำงานอย่างหนัก ก็อาจจะเกิดการเจ็บป่วยขึ้นได้ ดังนั้น ปัจจัยด้านนี้บริษัทควรจะให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง "*

คำถามที่ 5

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านหัวหน้างาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านหัวหน้างานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" เนื่องจากการทำงานส่วนใหญ่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม หากหัวหน้าไม่สนับสนุนการทำงาน หรือมอบหมายงานโดยไม่ดูภาระงานที่ลูกน้องทำงานอยู่ในปัจจุบัน หรือไม่สนับสนุนความคิดในการงานที่ทำที่เป็นประโยชน์หรือตอบสนองสิ่งที่นำเสนอ ไม่เอาใจใส่ หรือให้คำแนะนำแนวทางในการทำงานที่ดี รวมถึงการปกป้องลูกน้องที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องการการสนับสนุนอาจจะทำให้รู้สึกต้องทำงานอยู่ภายใต้การถูกละทิ้งให้ต้องเผชิญอย่างไร้แรงสนับสนุน ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและการเอาใจใส่ หรือไม่สามารถปกป้องลูกน้องหรือนำทีมไปต่อได้ อาจจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน โดยถ้ายิ่งมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง อาจจะทำให้เกิดการแตกหักหรือขาดความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าได้*

เพราะการทำงานส่วนใหญ่ ลูกน้องจะอยู่กับหัวหน้าและคอยรายงานปัญหาและขอแรงสนับสนุนและคำแนะนำต่างๆอยู่เสมอในการทำงาน ”

- *“ หัวหน้างานมีส่วนช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในอนาคตได้ โดยสามารถผลักดันหรือส่งเสริมการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานได้ ”*
- *“ หัวหน้างานเป็นบุคคลที่ทำงานใกล้ชิดและสามารถส่งผลต่อการประเมินผลของพนักงานที่เป็นลูกน้องหรือสามารถให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้ ”*
- *“ หากไม่สามารถทำงานกับหัวหน้างานได้ อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกอึดอัดในการทำงาน และมีแนวโน้มที่ย้ายงานสูง ”*
- *“ หัวหน้างานถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพนักงานและทีมไปสู่ความสำเร็จได้ ถ้าหัวหน้างานมีความรัก ความเอาใจใส่ต่อพนักงานในทีม จะส่งผลให้ทีมนั้นๆสามารถทำงานไปด้วยกันอย่างมีความสุข แต่หากหัวหน้างานไม่สามารถทำงานร่วมกับลูกน้องได้ ก็อาจจะส่งผลให้พนักงานเกิดการย้ายงานได้เช่นกัน ”*
- *“ หากหัวหน้างานเห็นคุณค่าของลูกน้อง มีการชื่นชม และพัฒนาความสามารถของลูกน้อง จะทำให้ลูกน้องมีกำลังใจในการทำงาน และทำงานกับบริษัทได้อย่างยาวนาน ”*

คำถามที่ 6

ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ เพื่อนร่วมงาน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หากมีข้อขัดแย้ง หรือไม่ค่อยลงรอยในความคิด จนเกิดอคติต่อเพื่อนร่วมงาน อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกอึดอัดในการทำงานได้ และถ้าหัวหน้าเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จะทำให้เกิดความรู้สึกได้เปรียบเสียเปรียบเกิดขึ้น อาจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งระยะยาวได้ในองค์กร ”*
- *“ หากมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่อยากร่วมงาน เพราะทำงานแล้วเกิดความล่าช้าและติดขัดในการทำงาน ซึ่งอาจจะส่งผลให้พนักงานลาออกเพื่อไปทำงานในบริษัทอื่นได้ ”*

- *“ เพื่อนร่วมงานที่ดี สามารถส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศภายในทีมที่ดีได้ ทุกคนในทีมสามัคคีก็จะทำงานในทีมให้สำเร็จโดยง่าย ”*
- *“ เพื่อนร่วมงานก็เปรียบเสมือนแรงผลักดันที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง ปรึกษาหารือกันได้สม่ำเสมอ จะทำให้พนักงานรู้สึกอยากมาทำงาน และอยู่กับบริษัทได้อย่างยาวนาน ”*

คำถามที่ 7

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เช่น การได้รับการฝึกอบรมในสายงาน การเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่ง)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ การก้าวหน้าในอาชีพ มีผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และความรับผิดชอบ รวมทั้งการยอมรับนับถือในสังคมการทำงาน ”*
- *“ พนักงานทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง เพื่อทำให้ตัวเองมีเงิน มีความทักษะความรู้ที่เพิ่มขึ้น และมีเกียรติในอนาคต ”*
- *“ พนักงานย่อมคาดหวังความก้าวหน้าในการทำงานที่สูงขึ้นเรื่อยๆ หากบริษัทไม่สามารถมอบให้พนักงานได้ พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะย้ายออกไปหางานใหม่ ”*
- *“ พนักงานทุกคนเมื่อทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ต่างต้องการที่จะได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ถือว่าเป็นรางวัลแห่งความสำเร็จในการทำงาน ”*

คำถามที่ 8

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เนต และอุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** แต่มีผลที่น้อยมากที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจทำงานต่อหรือลาออกจากบริษัท

- *" คอมพิวเตอร์ก็เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่สำคัญในการทำงาน หากได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และการเปิดระบบอินเตอร์เน็ตให้มีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง อาจจะทำให้งานนั้นมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น หากบริษัทมีความพร้อมในเครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในสำนักงาน ก็เป็นสิ่งที่ไม่อาจจะมองข้ามได้ในการทำงาน "*
- *" การมีอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงานที่ครบครัน ทำให้พนักงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายของตัวเองในการไปซื้อหรือหามาเพิ่มเพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งหากมีค่าใช้จ่ายส่วนนี้เพิ่มเติมอาจส่งผลกระทบให้พนักงานตัดสินใจไปงานใหม่ในบริษัทอื่นที่ดีกว่า "*
- *" ความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้การทำงานนั้นง่ายขึ้น "*

ข้อสรุปจากคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน คิดว่า 3 ปัจจัยที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปคืออะไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า

อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

อันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านสวัสดิการ

3. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 4 คน

คำถามที่ 1

ปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส อายุงาน และประสบการณ์ในการทำงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" อายุของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ย่อมต้องการความมั่นคงในชีวิตที่มากขึ้น "*
- *" คนที่มีอายุน้อยหรือเพิ่งจบการศึกษายังคงมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท และยังทำงานกับบริษัทต่อไป "*
- *" Generation ของพนักงานมีผลอย่างมากที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปได้นานแค่ไหน เช่น Gen X อาจจะทำงานกับองค์กรนานกว่า เพราะไม่ต้องการความเปลี่ยนแปลง แต่ Gen Y พร้อมที่จะย้ายงานทุกเมื่อ หากได้รับงานใหม่ๆที่ท้าทาย และสนองความต้องการของพวกเขา "*

คำถามที่ 2

ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" หากลักษณะงานเป็นไปตามที่พนักงานคาดหวังและตรงกับความต้องการ ก็เป็นเหตุผลที่จะทำให้พนักงานอยู่ทำงานต่อไปกับองค์กร "*
- *" หากพนักงานได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมต่อความรู้ ความสามารถของพนักงาน พนักงานก็จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่องานและบริษัท "*
- *" หากพนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่มีความท้าทายหรือไม่ตรงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ จะทำให้ความตั้งใจหรือพลังในการทำงานลดลงไป และอาจจะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากบริษัทได้ "*
- *" หากพนักงานได้ทำงานที่หนักเกินไป จะทำให้สุขภาพจิตและสุขภาพร่างกายย่ำแย่ได้ อาจส่งผลทำให้ลาออกจากบริษัทได้ "*

คำถามที่ 3

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" หากค่าตอบแทนที่บริษัทมอบให้พนักงานไม่สามารถสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ ก็จะเป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานลาออก "*
- *" ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจสำหรับการย้ายงานของมนุษย์เงินเดือนโดยทั่วไป "*
- *" หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อความสามารถและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อองค์กรและอยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป "*
- *" ค่าตอบแทนของพนักงานที่ได้รับควรจะต้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับ และอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยเทียบจากค่าครองชีพในปัจจุบันและธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน "*

คำถามที่ 4

ปัจจัยด้านสวัสดิการ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล การขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัส)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสวัสดิการมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" สวัสดิการที่ดีที่บริษัทมอบให้แก่พนักงาน จะปัจจัยเสริมในการสนับสนุนให้พนักงานมีสภาพการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น นอกเหนือจากค่าตอบแทนของพนักงาน "*
- *" สวัสดิการที่ได้รับนั้น แสดงถึงความใส่ใจทางด้านชีวิตความเป็นอยู่ขององค์กรที่มีต่อพนักงาน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและอยากจะทำงานกับองค์กรต่อไป "*

คำถามที่ 5

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านหัวหน้างาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านหัวหน้างานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" หากมีหัวหน้าที่ไม่ดี ก็มีผลที่จะทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด และอาจจะทำให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทได้ "*
- *" หากมีหัวหน้างานที่ดี พนักงานจะได้เรียนรู้ และทำให้พนักงานเก่งขึ้นและอยากทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ "*
- *" หากมีหัวหน้างานที่ดี รู้จักมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ลูกน้องแต่ละคน และสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกน้องได้ จะทำให้ลูกน้องรู้สึกสบายใจ และจะอยู่ทำงานต่อไปกับองค์กร "*

คำถามที่ 6

ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" เพื่อนร่วมงานที่ดี จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี "*
- *" หากต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ดี จะทำให้รู้สึกอึดอัดใจ และหากทำงานร่วมกันไม่ไหว ก็อาจทำให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทได้ "*
- *" การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี จะทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น เพื่อนร่วมงานดีก็เหมือนกับการมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี ทำงานได้อย่างมีความสุข มีอะไรก็ปรึกษากัน และแชร์สุขทุกข์กันได้ "*
- *" ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลายมากขึ้น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ "*

คำถามที่ 7

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เช่น การได้รับการฝึกอบรมในสายงาน การเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่ง)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" พนักงานทุกคนย่อมคาดหวังในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง โดยได้รับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะความรู้ในสายงาน ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิด passion ในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรต่อไปนานๆ "*
- *" ด้วยอายุที่เพิ่มมากขึ้น การได้เลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งงาน จะส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจจะทำงานอยู่ต่อกับองค์กรหรือย้ายงานใหม่ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง เกิดเป็นความภาคภูมิใจของพนักงาน "*

คำถามที่ 8

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เนต และอุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** แต่มีผลที่น้อยมากที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจทำงานต่อหรือลาออกจากบริษัท

- *" สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงานเปรียบเสมือนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เมื่อมีสิ่งแวดล้อมที่ดี บริษัทก็น่าอยู่ การมีบริษัทจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ครบครันและเหมาะสมแก่พนักงาน ก็จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและงานสำเร็จได้โดยง่าย "*
- *" หากบริษัทจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างสะดวก สบาย และสามารถลดปัญหาข้อผิดพลาดในการทำงานได้ "*

ข้อสรุปจากคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน คิดว่า 3 ปัจจัยที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปคืออะไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า

อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

อันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 คน

คำถามที่ 1

ปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส อายุงาน และประสบการณ์ในการทำงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *“ สถานภาพทางการสมรสของพนักงานแต่ละคนที่แตกต่างกัน เช่น คนโสดอาจจะมีแนวโน้มในการย้ายงานมากกว่าคนที่แต่งงานมีครอบครัวที่ต้องการความมั่นคงและต้องการเวลาว่างในชีวิตประจำวัน ”*
- *“ คนที่จบการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี มีโอกาสที่จะย้ายงานใหม่ได้ตลอดเวลา เพราะต้องการความท้าทายในหน้าที่การงาน มีความคาดหวังสูง ต้องการรายได้ที่สูงขึ้น ”*

คำถามที่ 2

ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" งานเป็นสิ่งที่เราต้องเจอทุกวัน หากลักษณะงานเหมาะสมกับที่เราคาดหวังไว้ ก็จะทำให้เราทำงานได้อย่างมีความสุขและสนุกกับงานที่ทำ และยังทำงานต่อไปกับองค์กร "*
- *" หากต้องได้รับผิดชอบกับลักษณะงานที่ไม่ตรงกับความคาดหวังหรือไม่ตรงกับสายที่เรียนมา จะทำให้เกิดความกดดันในการทำงาน และอาจจะทำให้งานนั้นขาดคุณภาพ จนในที่สุด อาจจะต้องตัดสินใจย้ายงานในที่สุด "*

คำถามที่ 3

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" ค่าตอบแทนเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน "*
- *" ค่าตอบแทนเป็นเหตุผลหลักในการที่จะดึงพนักงานที่มีผลการทำงานที่ดีให้อยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป "*

คำถามที่ 4

ปัจจัยด้านสวัสดิการ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล การขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัส)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสวัสดิการมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" นอกจากค่าตอบแทนแล้ว การที่บริษัทพิจารณาการขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งในการรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานกับบริษัทต่อไป "*

คำถามที่ 5

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านหัวหน้างาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านหัวหน้างานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *"หัวหน้างานเป็นคนที่เราต้องทำงานด้วยกันทุกวัน หากมีทัศนคติหรือรูปแบบการทำงานที่ไม่ตรงกัน อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานได้ นอกจากนั้น หัวหน้างานค่อนข้าง มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางของทีมและสร้างบรรยากาศในการทำงานให้แก่คนในทีมได้ "*

คำถามที่ 6

ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" เพื่อนร่วมงานที่ดี ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน เข้าใจกัน สามารถเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน และรู้สึกอยากไปทำงานด้วย "*

คำถามที่ 7

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เช่น การได้รับการฝึกอบรมในสายงาน การเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่ง)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** ยกตัวอย่างเช่น

- *" ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงานที่จะทำให้พนักงานอยากจะพัฒนาตนเองและเติบโตไปกับบริษัท รวมถึงผลต่อการที่ได้รับรายได้เพิ่มยิ่งขึ้นด้วย "*

คำถามที่ 8

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เนต และอุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน)

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า **ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงานมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** แต่มีผลที่น้อยมากที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจทำงานต่อหรือลาออกจากบริษัท

- *" สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน สามารถช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น พนักงานสามารถทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่มีอุปสรรค "*

ข้อสรุปจากคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน คิดว่า 3 ปัจจัยที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปคืออะไร

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า

อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

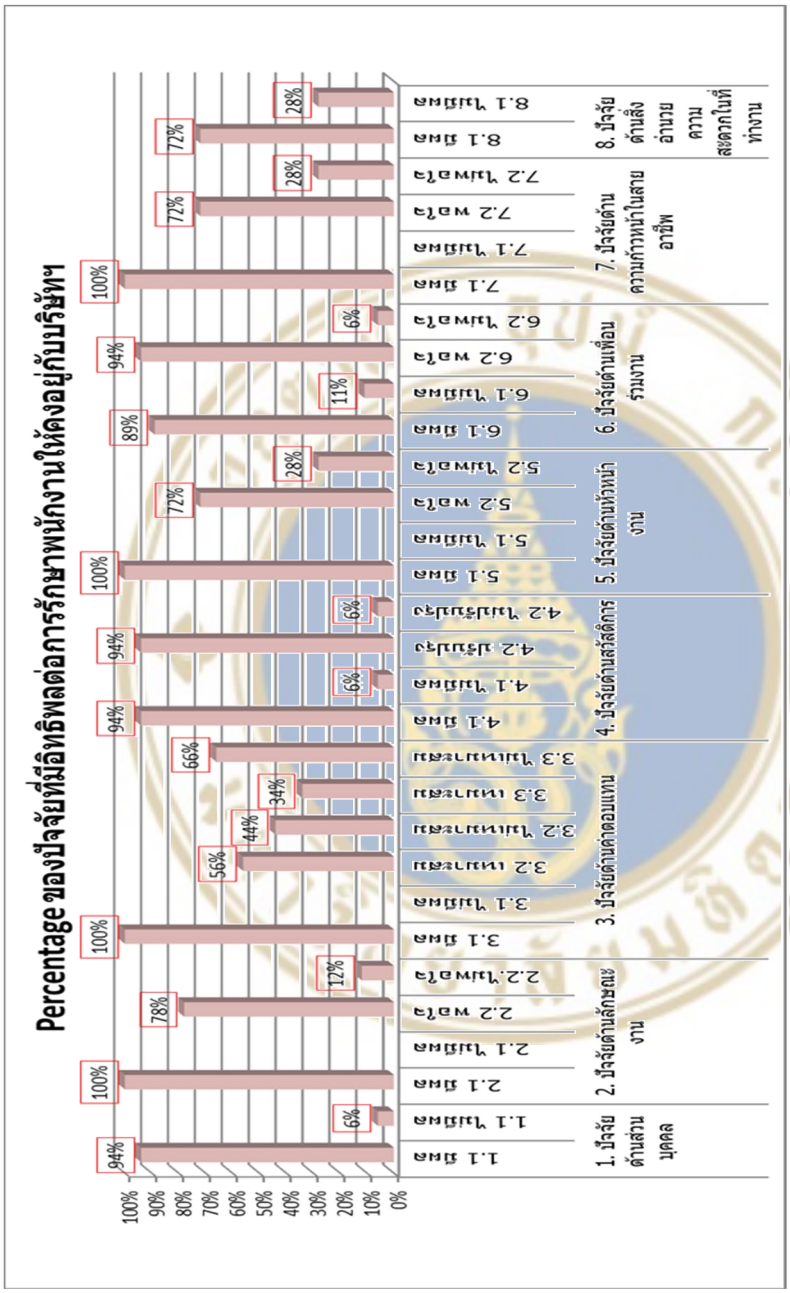
อันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4.2 การค้นพบที่สำคัญ

4.2.1 ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่ม

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า พนักงานผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 18 คน คิดว่า 3 ปัจจัยที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปคืออะไร โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 18 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งคิดว่า อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และอันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4.2.2 Percentage ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท อายิโนะโมะ โต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ดังแสดงในภาพ 4.2



ภาพ 4.2 Percentage ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทฯ

จากภาพ 4.2 ได้แสดงเห็นว่า Percentage ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ ประเทศไทย สังกัดสำนักงานใหญ่ มีความสอดคล้องกับ 3 ปัจจัยที่บริษัทฯ จำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักทั้ง 18 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกัน คือ

อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

- ปัจจัยด้านค่าตอบแทนของบริษัทฯ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร 100%
- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ คิดว่าได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานในปัจจุบันแล้ว 56% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนคิดว่าได้รับค่าตอบแทนที่ยังไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานในปัจจุบัน 44%
- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ คิดว่าได้รับค่าตอบแทนที่ยังไม่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน 66% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนคิดว่าได้รับค่าตอบที่ยังเหมาะสมแล้วเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน 34%

อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

- ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร 100%
- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ รู้สึกพึงพอใจกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ 78% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนยังรู้สึกไม่พอใจกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ 12%

อันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรถึง 100%
- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ รู้สึกพึงพอใจกับการเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันของตนเอง 72% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนยังรู้สึกไม่พอใจกับการเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันของตนเอง 28%

บทที่ 5
การอภิปรายผล

5.1 การอภิปรายผลจากการค้นพบ

ผลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 4 กลุ่ม จำนวน 18 คน พบว่ามีปัจจัย 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และผลการวิจัยที่ศึกษาได้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 2 ข้อดังนี้

5.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยทั้ง 8 ประการ ได้แก่ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน 3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน 4. ปัจจัยด้านสวัสดิการ 5. ปัจจัยด้านหัวหน้างาน 6. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน 7. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ 8. ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน ได้มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร แต่ต่างกันตรงที่น้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่ไม่เท่ากัน โดยที่น้ำหนักของ 3 ปัจจัยที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปคือ อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และอันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

5.1.2 เพื่อหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยทั้ง 8 ประการได้มีอิทธิผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และได้มีความสอดคล้องกับนโยบายการรักษาพนักงานของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด โดยคุณสุชาติ นาคเสวก กรรรมการผู้จัดการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. บริษัทฯ ต้องการให้พนักงานทำงานอยู่นานจนเกษียณอายุการทำงาน
2. บริษัทฯ ต้องพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. บริษัทฯ ให้โอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานอย่างเต็มที่ โดยการส่งเสริมการเลื่อนขั้นพนักงานจากภายในองค์กรเป็นหลัก

4. บริษัทฯ ดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดี โดยคำนึงถึงค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย

5. บริษัทฯ ต้องการทำให้พนักงานรู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเชื่อมั่นในบริษัทฯ ผู้บริหาร และผลิตภัณฑ์ขององค์กร และภาคภูมิใจในการที่องค์กรได้ช่วยเหลือสังคม

ดังนั้น ผลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป

5.2 สิ่งที่ค้นพบสัมพันธ์กับทฤษฎีต่างๆ

ผลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ปัจจัยทั้ง 8 ประการมีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานยกตัวอย่างเช่น

5.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็น 3 ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดคิดไปในทิศทางเดียว และให้น้ำหนักมากที่สุดที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยปัจจัยทั้ง 3 ข้อได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Osborne (2004 อ้างในศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ, 2554, หน้า 17) ที่กล่าวถึง สาเหตุที่บุคคลยังอยู่ในองค์การ คือ โอกาสเติบโตในงาน การได้ทำงานที่มีความตื่นเต้น ท้าทาย การได้มีเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม การมีผู้นำที่ดี บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน และมีการจ่ายผลตอบแทนอย่างยุติธรรม

5.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็น 3 ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดคิดไปในทิศทางเดียว และให้น้ำหนักมากที่สุดที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยปัจจัยทั้ง 3 ข้อได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter และ Steers (1973

อ้างในปาริชาต บัวเปิง, 2554, หน้า 20) ที่ได้เสนอปัจจัย 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์กรว่ายังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์กร หรือจะออกจากองค์กร ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านองค์กร เช่น อัตราจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์กร

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน

3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาท

4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

5.2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็น 3 ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดคิดไปในทิศทางเดียว และให้น้ำหนักมากที่สุดที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยปัจจัยทั้ง 3 ข้อได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory) Herzberg (1959 อ้างใน ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557, หน้า 14-16) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำและความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ เกิดขึ้นจากกลุ่มของปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่ม ที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้ความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นสิ่งที่ให้ความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวพันกับลักษณะของงานหรือเนื้อหาของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจเป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) และเป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานสูงขึ้น เนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน
2. ความก้าวหน้า
3. การยอมรับนับถือ
4. ความรับผิดชอบ
5. ลักษณะของงาน

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

1. ค่าตอบแทน
2. โอกาสก้าวหน้า
3. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
4. สถานภาพ
5. การควบคุมการบังคับบัญชา
6. นโยบายและการบริหาร
7. สภาพแวดล้อมการทำงาน
8. สภาพความเป็นอยู่
9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยสามารถสรุปความของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ 3 ปัจจัยที่สำคัญที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ได้ดังนี้

- ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานพึงได้ หากได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ ก็อยากจะทำให้เกิดการย้ายงานขึ้นได้
- หากงานที่เราทำหรือได้รับมอบหมายให้ทำ ไม่ตรงกับความคาดหวังของเรา ก็จะทำให้เราทำงานไม่มีความสุข และอาจจะไม่อยากทำงานและลาออกได้ในที่สุด
- ความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นรางวัลของเราในการทำงาน แสดงถึงความประสบความสำเร็จในสายอาชีพ และส่งผลทางด้านกำลังใจในการทำงานของเราเป็นอย่างยิ่ง โดยที่พนักงานทุกคนย่อมคาดหวังการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งจากการปฏิบัติงาน

5.3 ประโยชน์ของงานวิจัยที่อาจนำไปสู่การใช้งาน หรือการตั้งทฤษฎีใหม่

ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป โดยค้นพบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทน ด้านลักษณะงาน และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็น 3 ปัจจัยที่พนักงานต้องการให้บริษัทฯรีบปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานมากที่สุด และผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูล จะเป็นตัวกลางในการสื่อสารข้อมูล และจัดทำแผน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลวิจัยที่ได้ไปนำเสนอต่อผู้บริหารทางด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯต่อไป ทั้งนี้ ผลประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย คือ

5.3.1 บริษัทฯ ทราบถึงจุดอ่อนในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของตนเองที่จะต้องรีบพิจารณาแก้ไขปัญหาให้เร็วที่สุด

5.3.2 บริษัทฯสามารถบริหารงานทางด้านทรัพยากรบุคคลโดยที่ตอบสนองความต้องการพนักงานให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการรักษาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.3 พนักงานของบริษัทฯ มีความรู้สึกพึงพอใจกับความเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารของบริษัทฯ และเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร ในที่สุดพนักงานเองจะเกิดความเชื่อมั่นและอยากจะทำงานไปกับบริษัทฯจนเกษียณอายุการทำงาน

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.4.1 ข้อจำกัดทางด้านเวลา

ผู้วิจัยคิดว่า การวิจัยเชิงคุณภาพจำเป็นต้องใช้เวลาในการวิจัยที่ค่อนข้างนานในการศึกษา และเก็บข้อมูลต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า การศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาในการศึกษาค่อนข้างน้อย อาจจะทำให้ผลการศึกษาที่ได้ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

5.4.2 ความน่าเชื่อถือของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคิดว่า การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน อาจจะไม่สะท้อนความน่าเชื่อหรือสามารถเป็นตัวแทนของข้อมูลพนักงานทั้งองค์กรได้ดี

5.4.3 อคติจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยอาจจะชี้นำในการถามคำถาม ที่อาจจะให้ผู้ให้ข้อมูลตอบอย่างนั้นอย่างนี้ หรือผู้ให้ข้อมูลอาจจะมีอคติในการตอบคำถามได้ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลมีทัศนคติในแง่ลบต่อองค์กร

บทที่ 6
สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการวิจัย

งานสารนิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 18 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน

2. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 6 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน

3. พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้างาน โดยมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 4 คน

4. พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นพนักงานระดับบริหาร 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 คน

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ 1-31 มีนาคม 2559 ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึก พบว่า มีปัจจัย 8 ประการ ได้แก่ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน 3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน 4. ปัจจัยด้านสวัสดิการ 5. ปัจจัยด้านหัวหน้างาน 6. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน 7. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ 8. ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน ซึ่งทั้ง 8 ปัจจัยได้มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร แต่มีน้ำหนักที่ต่างกัน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน (100%) และปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านความสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (72%) และจากผู้ที่ให้ข้อมูลทั้ง 18 คน พบว่า มีปัจจัยที่

สำคัญ 3 ประการซึ่งบริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป คือ

อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

- ปัจจัยด้านค่าตอบแทนของบริษัทฯ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร 100%

- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ คิดว่าได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานในปัจจุบันแล้ว 56% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนคิดว่าได้รับค่าตอบแทนที่ยังไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานในปัจจุบัน 44%

- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ คิดว่าได้รับค่าตอบแทนที่ยังไม่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน 66% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนคิดว่าได้รับค่าตอบที่ยังเหมาะสมแล้วเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน 34%

อันดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

- ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร 100%

- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ รู้สึกพึงพอใจกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ 78% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนยังรู้สึกไม่พอใจกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ 12%

อันดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรถึง 100%

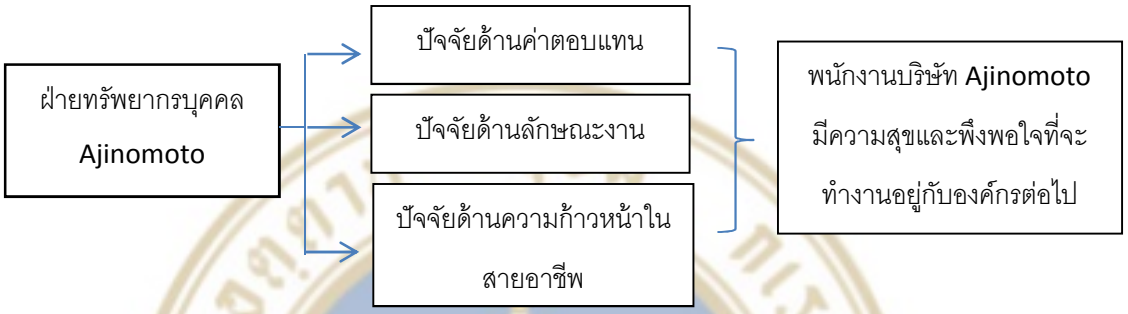
- พนักงานผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ รู้สึกพึงพอใจกับการเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันของตนเอง 72% ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลบางคนยังรู้สึกไม่พอใจกับการเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันของตนเอง 28%

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยขอเสนอแนะข้อมูลและความคิดเห็นบางประการ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และแนวทางให้กับบริษัทฯ โดยการนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการสร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรนาน

ที่สุด และการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพได้ในอนาคต

ผู้วิจัยขอนำเสนอแผนการปรับปรุงทางด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทฯ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้ และคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการที่บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญมากที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ดังแสดงในภาพ 6.1



ภาพ 6.1 แผนการปรับปรุงด้านทรัพยากรบุคคล

1. การปรับปรุงปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ตาราง 6.1 การปรับปรุงปัจจัยด้านค่าตอบแทน

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
1.1 การทบทวนโครงสร้างเงินเดือนในปัจจุบันของบริษัทฯ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันและสามารถแข่งขันกับบริษัทที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกัน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
1.2 การสำรวจเงินเดือน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า เงินเดือนที่บริษัทฯจ่ายให้พนักงานอยู่ในอัตราใกล้เคียงกับอัตราในตลาดแรงงาน หรืออุตสาหกรรมเดียวกัน และสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งขันได้	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
1.3 การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานทุกระดับ เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับ เพื่อที่บริษัทฯจะได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุงให้เหมาะสม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงาน

ตาราง 6.1 การปรับปรุงปัจจัยด้านค่าตอบแทน (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
1.4 <u>การพิจารณากำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงานแต่ละคน</u> ให้แตกต่างกันไปตามความสามารถที่พิจารณาจากแต่ละคน ที่ทำได้คะแนนสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานผลงานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อกำหนดค่าจ้างให้แตกต่างกันออกไปเป็นเฉพาะกรณี โดยยึดถือและอ้างอิงโครงสร้างอัตราค่าจ้างเงินเดือนเป็นหลัก	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
1.5 <u>การปรับปรุงระบบการประเมินผลการทำงานของพนักงาน</u> โดยสามารถวัดได้จากผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และสามารถทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติและจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และแตกต่างกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง โดยยึดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay per Performance) ซึ่งนำ KPIs มาเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณา	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงค่าตอบแทนของบริษัทฯ

1. ทำให้พนักงาน บุคลากรมีขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ

2. ช่วยลดปัญหาความเลื่อมล้ำของพนักงานภายในองค์กรได้

3. ลดอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน

4. ทำให้พนักงาน บุคลากรในองค์กรทำงานโดยใช้สติปัญญา ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และได้รับค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่า

5. ทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์กร มีดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงผลงานที่เกิดขึ้นจริง

2. การปรับปรุงปัจจัยด้านลักษณะงาน

ตาราง 6.2 การปรับปรุงปัจจัยด้านลักษณะงาน

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
2.1 การปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่ของบริษัทฯ โดยเจ้าหน้าที่สรรหาและคัดเลือกพนักงานจะต้องชี้แจงลักษณะงานให้แก่ผู้ที่สมัครกับบริษัททุกคนให้เข้าใจอย่างละเอียดก่อนเริ่มทำงานจริง เพื่อทำให้ตรงกับความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย และไม่ทำให้บริษัทฯต้องเสียเวลาในภายหลังในการหาพนักงานใหม่มาทดแทน และการที่พนักงานได้ลาออกและต้องเสียเวลาในการหางานใหม่ ทั้งนี้ การคัดเลือกพนักงานใหม่ ควรจะคัดเลือกจากสมรรถนะ หรือ Competency ตามตำแหน่งงานที่รับสมัครเป็นหลัก	แผนกสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2.2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการทบทวนใบพรรณนาหน้าที่งาน (Job Description) ของทุกตำแหน่งงานในบริษัทฯ โดยกำหนดไว้ 2 ครั้งต่อปี ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้าแผนกต่างๆ และพนักงานทุกคน
2.3 จัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) ทั้งปริมาณและความยากง่ายของงาน เพื่อลดปัญหางานล้นคน และหรือคนล้นงาน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหัวหน้าแผนกต่างๆ
2.4 การหมุนงาน (Job Rotation) ทั้งภายในแผนกเดิม หรือข้ามแผนกใหม่ ในกรณีที่พบว่า มีพนักงานไม่ชอบลักษณะงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เนื่องมาจากความคาดหวังที่ไม่ตรงกับความต้องการของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรเปิดให้โอกาสพนักงานได้ปรึกษา พูดคุยกับผู้บังคับบัญชาในการปรับเปลี่ยนลักษณะงานให้ตรงกับความคาดหวัง หรือสามารถย้ายไปทำงานในสายงานที่พนักงานสนใจตามความสมัครใจ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหัวหน้าแผนกต่างๆ
2.5 การมอบหมายงานในลักษณะโครงการ (Project) เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทาย และเพิ่มทักษะในการบริหารโครงการต่างๆ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้าแผนกต่างๆ และพนักงาน

ประโยชน์ของการปรับปรุงลักษณะงานของตำแหน่งงานภายในบริษัทฯ

1. พนักงานเกิดความพึงพอใจในลักษณะที่ได้รับมอบหมายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากได้ทำงานตามความถนัด ความชำนาญของตนเอง ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พนักงานมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ทำงานที่แปลกใหม่ ทำงานที่ตนเองสนใจในสายงานอื่นๆ ทำให้ความเบื่อหน่ายจากงานเดิมลดลง

3. เมื่อพนักงานพึงพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ส่งผลให้พนักงานจะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป และสามารถลดปัญหาการลาออกของพนักงานได้

3. การปรับปรุงปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ตาราง 6.3 การปรับปรุงปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
3.1 <u>การทำ Training Road Map</u> ให้พนักงานอย่างชัดเจนเป็นการส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะความรู้ให้แก่พนักงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งทักษะทั่วไป และเฉพาะทาง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3.2 <u>การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล</u> เพื่อรองรับการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3.3 <u>การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path)</u> ให้พนักงานอย่างชัดเจน โดยมีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ เช่น 3 เส้นทาง(Track) ประกอบไปด้วย สาย Management, สาย Operation (Administrative) และสาย Specialist ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกเดินไปตามสายที่ตนเองสนใจหรือสามารถโยกย้ายตนเองไปทำงานในสายอาชีพใหม่ๆที่มีความท้าทาย หรือแตกต่างจากเดิม (Cross Functional)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้าแผนกต่างๆ และพนักงาน
3.4 <u>การจัดทำระบบ Succession Plan</u> เพื่อรองรับพนักงานผู้มีความรู้ ความสามารถในการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้แก่พนักงานภายในเป็นผู้ถูกพิจารณาก่อนเป็นหลัก	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตาราง 6.3 การปรับปรุงปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
3.5 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงมากกว่าการพิจารณาจากอายุงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่อายุน้อยแต่มีผลการทำงานที่ดี มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้เร็วกว่าปกติ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้าแผนกต่างๆ และพนักงาน

ประโยชน์จากการปรับปรุงระบบที่มารองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานบริษัทฯ

1. พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ และองค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

2. พนักงานสามารถวางแผนในเส้นทางอาชีพของตนเองได้ เนื่องจากพนักงานได้รู้ถึงเส้นทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน

3. บริษัทฯสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ (Talent) ให้ทำงานกับองค์กรได้อย่างยาวนาน

นอกจากนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 18 คน เพื่อเป็นประโยชน์ในการที่บริษัทฯจะนำข้อมูลดังกล่าวไปต่อยอดในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยอื่นๆที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ยกตัวอย่างเช่น

- ปัจจัยเรื่องการเดินทางมาทำงานของพนักงาน
- ปัจจัยด้านความร่วมมือในการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. มุมมองของพนักงานที่มีต่อบริษัทฯ เรื่องการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ยกตัวอย่างเช่น

- *“ บริษัทฯควรจะต้องให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรไปนานๆ ”*
- *“ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ หากมีพนักงานลาออกที่น้อยลง ย่อมแสดงว่า บริษัทนี้น่าเข้าทำงานด้วย ทำให้บริษัทฯมีชื่อเสียงที่ดี ”*
- *“ บริษัทฯควรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนทุกตำแหน่งงานอย่างอย่างเหมาะสม ”*

- *" บริษัทฯควรนำข้อมูลจาก Exit Interview มาพิจารณาและใช้ประโยชน์ในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป "*
- *" บริษัทฯควรฝึกฝนพนักงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าในสายงานนั้นๆ "*
- *" บริษัทฯยังไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทฯได้อย่างยาวนาน เนื่องมาจาก เงินเดือนที่ไม่จูงใจให้พนักงานอยากทำงานกับบริษัทฯต่อไป "*
- *" บริษัทฯควรจะมีช่องทางในการรับฟังปัญหาต่างๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่พนักงานก่อนที่จะมีการลาออก "*
- *" บริษัทฯทำได้ดีในระดับหนึ่งเรื่องการพยายามพัฒนา Career Path การสำรวจค่าจ้าง แต่ต้องคิดให้เร็ว ทำให้เร็วกว่านี้ "*
- *" รู้สึกว่า บริษัทฯมีความพยายามที่จะรักษาพนักงานให้อยู่คู่กับองค์กร เช่น การจัดให้มีรางวัลการทำงานนานปี การฝึกอบรมพนักงาน "*

3. มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ

ยกตัวอย่างเช่น

- *" มีความพอใจเป็นอย่างมากที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนงานของบริษัทให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต "*
- *" รู้สึกพึงพอใจเป็นอย่างมาก เพราะเป็นบริษัทแรกและอยู่มานานถึง 10 ปี ซึ่งบริษัทฯมีความมั่นคงเป็นอย่างมาก และเป็นบริษัทชั้นนำที่มีชื่อเสียง "*
- *" รู้สึกพึงพอใจ เพราะว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯที่ช่วยพัฒนาระบบการทำงาน เป็นแรงจูงใจ และแรงผลักดันในการทำงานให้บริษัทฯต่อไป "*
- *" รู้สึกพึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่เคยคิดที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานที่อื่นเลย เนื่องจากพบกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดีเสมอมา "*
- *" รู้สึกพึงพอใจ เพราะได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้ทำงานได้อย่างราบรื่น และมีส่วนช่วยให้บริษัทฯลดค่าใช้จ่ายในสายงานที่ทำ รวมถึงการหาเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในบริษัทให้มีความทันสมัย "*
- *" รู้สึกพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ "*
- *" พอใจ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี มีทีมที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถปรึกษาหารือกันได้ ทำให้การทำงานราบรื่น "*
- *" พอใจ ที่นี่ได้สอน และให้โอกาสในการทำงานที่จะเป็นประสบการณ์ที่ดี มีบรรยากาศในการทำงาน เพื่อนร่วมงานที่ดี "*

- *“ พึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีคุณภาพและมีความใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานแบบนี้ และหวังว่าจะมีการปรับปรุงยิ่งๆขึ้นไป ”*
- *“ พอใจ เพราะที่นี่ตอบโจทย์ผมแทบทุกอย่าง ยกเว้นเรื่องค่าตอบแทนและค่ารักษาพยาบาลที่ยังคงน้อยไปหน่อย ”*

4. ข้อเสนอแนะของพนักงานที่มีต่อบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงทางด้านทรัพยากรบุคคล

ยกตัวอย่างเช่น

- *“ การพิจารณาเรื่องสวัสดิการทางด้านงบค่ารักษาพยาบาล โดยปรับเพิ่มงบให้มากขึ้นกว่าเดิม และปรับปรุงระบบการประเมินผลการทำงานให้เหมาะสมมากกว่าในปัจจุบัน”*
- *“ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกอบรม สัมมนาให้หลักสูตรต่างๆให้มากขึ้นกว่าเดิม”*
- *“ การส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีให้แก่คนในองค์กร เช่น กีฬาสี, กิจกรรมออกกำลังกาย เดินวิ่งการกุศล เป็นต้น”*
- *“ การพิจารณาสวัสดิการด้านงบค่ารักษาพยาบาล รางวัลการทำงานนานปี และเงินตอบแทนหลังพนักงานเกษียณอายุให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ”*
- *“ ระบบประเมินผลการทำงานควรจะต้องสามารถแยกตามความสามารถของพนักงานได้มากกว่านี้ เช่น พนักงานที่มีผลการทำงานที่ดีกว่า ผลการประเมินก็ไม่ควรจะเท่ากับพนักงานที่มีผลการทำงานทั่วไป*
- *“ ควรจะเปลี่ยนการจ่ายงบค่ารักษาพยาบาล เป็นการใช้ประกันสุขภาพของพนักงานแทน ”*
- *“ การพิจารณาโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานในปัจจุบันให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ”*
- *“ การพิจารณาเรื่องการปรับเพิ่มวันลาหยุดพักผ่อนประจำปีของพนักงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ”*
- *“ อยากจะให้บริษัทฯพิจารณาเรื่องสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้ดีมากยิ่งขึ้น ”*
- *“ อยากให้บริษัทฯส่งเสริมทางด้านการศึกษา หรือการจัดฝึกอบรมมากกว่านี้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ”*
- *“ อยากให้บริษัทฯมีการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทุกปี ”*

จากข้อเสนอแนะของผู้วิจัย และความคิดเห็นต่างๆของผู้ให้ข้อมูลน่าจะเป็นประโยชน์ในการที่บริษัทฯจะนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯให้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับนโยบายการรักษาพนักงานของผู้บริหาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานทุกคน อันส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและทำงานไปกับบริษัทฯต่อไปอย่างยาวนานจนเกษียณอายุการทำงาน

บรรณานุกรม

ธนพร เบญจาทิกุล. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานธนาคาร. ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร

ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2557). ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมการบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร

ปัทมา พรมมินทร์. (2549). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี

ปาริชาต บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไดกิ้น อินดรัสรีย์ ประเทศไทย จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี

วราลี สง่าอารีย์กุล. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2554). ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพมหานคร. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, กรุงเทพมหานคร

อภิชาต จิวิริยะวัฒน์. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)จำกัด. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

งานวิจัยเรื่อง

“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของ

บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่”

ผู้วิจัย : นายปฐมพงศ์ จงอักษร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ท่าน และพนักงานในบริษัทฯ ของท่านเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของ บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงการสูญเสียพนักงานขององค์กร และนำผลการวิจัยไปเสนอต่อผู้บริหารขององค์กรในการช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ปฐมพงศ์ จงอักษร

แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ : ……

ตำแหน่ง : ……

ฝ่าย : ……

ประสบการณ์การทำงานกับบริษัทฯ : ……..

ระดับการศึกษา : ……

เบอร์โทรศัพท์ : ……..

<u>ชุดคำถามมี 12 ข้อ ดังนี้</u>

1. <u>ปัจจัยส่วนบุคคล</u> (เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส อายุงาน และประสบการณ์ในการทำงาน)

1.1 ท่านคิดว่าปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

<u>คำตอบ</u>

☐ มีผล เพราะ……

……

……

☐ ไม่มีผล เพราะ……..

……

……

2. <u>ปัจจัยด้านลักษณะงาน</u>

2.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

<u>คำตอบ</u>

☐ มีผล เพราะ……

……

……

☐ ไม่มีผล เพราะ……

……

……

2.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่หรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ พึงพอใจ เพราะ……..

……

……

☐ ไม่พึงพอใจ เพราะ……..

……

……

3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนของบริษัทฯ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ มีผล เพราะ……..

……

……

☐ ไม่มีผล เพราะ……..

……

……

3.2 ท่านคิดว่า ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานในปัจจุบันแล้วหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ เหมาะสม เพราะ……

……

……

☐ ยังไม่เหมาะสม เพราะ……...

……

……

3.3 ท่านคิดว่า ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงกันแล้วหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ เหมาะสม เพราะ……

……

……

☐ ยังไม่เหมาะสม เพราะ……...

……

……

4. <u>ปัจจัยด้านสวัสดิการ</u> (เช่น ค่ารักษาพยาบาล การขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัส)

4.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสวัสดิการของบริษัทฯ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ มีผล เพราะ……

……..

……..

☐ ไม่มีผล เพราะ……..

……

……

4.2 ท่านคิดว่า บริษัทฯ ควรปรับปรุงเรื่องสวัสดิการหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ ควรปรับปรุง โดย……

……

……

☐ ไม่ต้องปรับปรุง เพราะ……..

……

……

5. <u>ปัจจัยด้านหัวหน้างาน</u>

5.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านหัวหน้างาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ มีผล เพราะ……..

……

……

☐ ไม่มีผล เพราะ……

……

……

5.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับหัวหน้างานของท่านหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ พึงพอใจ เพราะ……..

……

……

☐ ไม่พึงพอใจ เพราะ……..

……

……

6. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

6.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ มีผล เพราะ……

……

……

☐ ไม่มีผล เพราะ……

……

……

6.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานของท่านหรือไม่ และอย่างไร

คำตอบ

☐ พึงพอใจ เพราะ……..

……

……

☐ ไม่พึงพอใจ เพราะ……

……..

……..

7. <u>ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ</u> (เช่น การได้รับการฝึกอบรมในสายงาน การเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่ง)

7.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

<u>คำตอบ</u>

☐ มีผล เพราะ……..

……

……

☐ ไม่มีผล เพราะ……

……

……

7.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับการเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันของท่านหรือไม่ และอย่างไร

<u>คำตอบ</u>

☐ พึงพอใจ เพราะ……..

……...

……...

☐ ไม่พึงพอใจ เพราะ……

……...

……

8. <u>ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน</u> (เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เนต และอุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน)

8.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรหรือไม่ และอย่างไร

<u>คำตอบ</u>

☐ มีผล เพราะ……..

……

……

☐ ไม่มีผล เพราะ……

……

……

9. ท่านคิดว่า มีปัจจัยอื่นๆอีกหรือไม่ที่มีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร จงอธิบายปัจจัยดังกล่าว

ตอบ ……

……

……

……

……

10. มุมมองของท่านที่มีต่อบริษัทฯ เรื่องการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ตอบ ……..

……..

……..

……..

……..

11. โดยภาพรวมแล้ว ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯหรือไม่ และอย่างไร

ตอบ ……

……

……

……

……

12. ข้อเสนอแนะของท่านที่มีต่อบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงทางด้านทรัพยากรบุคคล

<u>ตอบ</u> ……

……

……

……

……

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง