

สภาพแวดล้อมของการทำงานส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานในโรงงาน
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 3 โรงงาน



กิริฎิ เมฆบุตร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของคณะอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน และขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. มลฤดี สระภูรินทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาชี้แนะแนวทางในการค้นคว้า มอบคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำไปแก้ไขปรับปรุงจนได้เนื้อหาที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจากบริษัทที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความอนุเคราะห์มอบข้อมูลต่างๆที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบการทำวิจัยในครั้งนี้ อีกทั้งยังสละเวลาให้ผู้วิจัยเข้าไปสัมภาษณ์ สอบถามข้อมูลและยังมอบเอกสาร Exit Interview เพื่อนำมาเป็นหลักฐานสนับสนุนแนวความคิดต่างๆ

กิริฎี เมฆบุตร



สภาพแวดล้อมของการทำงานส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนยานยนต์ 3 โรงงาน

THE STUDY OF WORKING ENVIRONMENT AFFECT TO AN ATTRITION RATE OF 3
AUTOMOTIVE INDUSTRY

กิริฎี เมฆบุตร 5750442

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มลฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์เรื่องสภาพแวดล้อมของการทำงานส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 3 โรงงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญที่
ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ที่มีอัตราสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมาย
เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการรักษา
พนักงานให้คงอยู่กับบริษัท ซึ่งในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกการสัมภาษณ์หาข้อมูลจากผู้จัดการฝ่าย
บุคคลทั้ง 3 บริษัท และยังมี การนำเอกสารแบบสำรวจการลาออกของ และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์
นั้นมาสรุป โดยเปรียบเทียบกัน ทั้งแนวทางที่บริษัทได้ทำการแก้ไขไปแล้ว และแนวทางที่บริษัท
วางแผนที่จะทำในอนาคต และสรุปข้อมูลว่าแนวทางไหนเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ
ภายนอกของแต่ละองค์กรมากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาที่ตรงจุดและส่งผลสำเร็จที่สุด เกิดจากการทำ
แบบสอบถามพนักงาน ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการคืออะไร และปัญหาที่พนักงานไม่พอใจในสถานที่
ทำงานคืออะไร ทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาและประสบความสำเร็จ สามารถลดอัตราการ
ลาออกของพนักงานลงได้ อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือการที่ผู้บริหารหันมาใช้แรงงานต่างด้าวเป็น
ทางเลือกในการเข้ามาช่วยปฏิบัติงาน ซึ่งมีอัตราที่คงที่

คำสำคัญ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน/ ความพึงพอใจ/ อัตราการลาออก/ แรงงานต่างด้าว

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์

| บริษัท | จำนวนพนักงาน | ปีที่ก่อตั้ง | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน | แนวทางแก้ไขที่ได้ทำ | ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ |
|-----------------------------------|----------------|--------------|---|--|---|
| บริษัทมิคูนิ (ประเทศไทย) จำกัด | ประมาณ 1,500คน | พ.ศ. 2535 | <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะงานที่ต้องใช้ทักษะในการทำ - สภาพพื้นที่ในส่วนการผลิตที่มีน้ำมันเครื่องเป็นจำนวนมาก - บริษัทหยุดวันเสาร์และอาทิตย์ ทำให้พนักงานรายวันได้ค่าแรงน้อย | <ul style="list-style-type: none"> - ขยายอาคารในส่วนของไลน์ผลิต - ปรับปรุงอาคารเก่าให้สะอาดและอากาศถ่ายเทสะดวกมากยิ่งขึ้น - เพิ่มสวัสดิการข้าวฟรีให้กับพนักงาน - จ่ายเงินพิเศษแก่พนักงานที่ไม่ขาดงาน เพื่อจูงใจพนักงาน | จากการแก้ไขที่ได้ทำไป สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สังเกตได้จากอัตราการลาออกที่ลดลง และยังส่งผลดีไปถึงอัตราการลาหยุดงานของพนักงานลดลงด้วย |
| บริษัททีเอส เทค (ประเทศไทย) จำกัด | ประมาณ 2,500คน | พ.ศ. 2521 | <ul style="list-style-type: none"> - มีการแบ่งงานไปทำที่สาขาใหม่ในจังหวัดอื่น - โอนที่น้อย - ไม่ค่อยมีสวัสดิการ - หัวหน้างานกดดัน และ เร่งยอดการผลิต | <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการจ้าง Outsource เข้ามาช่วย หากคนมาทดแทนพนักงานที่ลาออก - ใช้แรงงานต่างด้าว | จากการแก้ปัญหาโดยการจ้าง Outsource เข้ามาช่วยในการจัดการและหากคนมาทดแทนยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด อัตราการลาออกของพนักงานยังคงที่ ภายหลังได้นำพนักงานต่างด้าว |

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

| บริษัท | จำนวนพนักงาน | ปีที่ก่อตั้ง | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน | แนวทางแก้ไขที่ได้ทำ | ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|---|---|---|
| | | | | | เข้ามาช่วยงานในส่วนที่เป็นงานหนัก และงานที่ต้องใช้แรงกาย ทำให้พนักงานในส่วนพนักงานไร้ฝีมือ มีการลาออกที่ลดลง |
| บริษัทออปโก้ไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด | ประมาณ 1,200 คน | พ.ศ.2539 | <ul style="list-style-type: none"> - พื้นที่ไม่เพียงพอ พนักงานเยอะ - ชุดฟอร์มค่อนข้างหนาเมื่ออยู่ในไลน์ผลิตแล้วร้อนมาก - งานหนัก | <ul style="list-style-type: none"> - ปรับอัตราค่าจ้างรายวันจาก 300 บาท เป็น 305 บาท - บริษัทมีการจ้าง Outsource เข้ามาช่วยหาพนักงานทดแทนพนักงานที่ลาออกไป - มีการใช้แรงงานต่างด้าว | <p>เกิดปัญหาเรื้อรังในการขึ้นค่าแรงพนักงาน ทำให้บริษัทต้องเสียงบประมาณมากขึ้น และหลังจากปรับค่าแรงขึ้นแล้ว ไม่สามารถปรับลดลงได้อีก</p> <p>การนำแรงงานต่างด้าวเข้ามาช่วยส่งผลให้ยอดคงที่ในบางแผนกแต่บางแผนกยังมีอัตราการลาสูงอย่างสม่ำเสมอ</p> |

สารบัญ

| | หน้า |
|---|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| สารบัญรูปภาพ | ช |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| คำถามงานวิจัย | 1 |
| วัตถุประสงค์ | 2 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 2 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 2 |
| นิยามศัพท์ | 2 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 4 |
| แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนการลาออกของพนักงาน | 4 |
| แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ | 5 |
| แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน | 8 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการรักษาบุคลากร | 10 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 11 |
| ผลการทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัยนี้ | 13 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 15 |
| กรอบแนวคิดงานวิจัย | 15 |
| แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา | 15 |
| เครื่องมือในการวิจัย | 16 |
| คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ | 16 |
| วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล | 17 |

สารบัญ (ต่อ)

| | | |
|-----------------|--|----|
| บทที่ 4 | ข้อมูลเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ | 18 |
| | คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ | 18 |
| | การวิเคราะห์ข้อมูล | 18 |
| | ตารางสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | 21 |
| บทที่ 5 | สรุปผลการวิจัย การอภิปรายและข้อเสนอแนะ | 23 |
| | สรุปผลการวิจัย | 23 |
| | การอภิปรายผลการวิจัย | 24 |
| | ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย | 24 |
| | ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป | 25 |
| บรรณานุกรม | | 26 |
| ประวัติผู้วิจัย | | 28 |

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์

21



สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ

หน้า

ภาพที่ 3.1 แสดงถึงกรอบแนวทางการใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

15



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันประเทศไทยได้มีโรงงานอุตสาหกรรมเกิดขึ้นมากกว่า 300 แห่งทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็นโรงงานสัญชาติไทย และโรงงานที่เกิดจากการลงทุนของต่างประเทศ ทั้งนี้มีความต้องการในการใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดปัญหาการขาดแคลนด้านกำลังคน ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย และหนึ่งในนั้นเกิดจากอัตราการลาออกที่มีสูงขึ้นเรื่อยๆ ในธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

จากผลการสำรวจโรงงานอุตสาหกรรมประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในปี 2558 (กรมอุตสาหกรรม, 2558) ระบุว่าในธุรกิจประเภทนี้มีอัตราการลาออกของพนักงานร้อยละ 10-15% ซึ่งถือเป็นจำนวนที่สูงมาก อาทิเช่น บริษัท อปโก้ ไฮเทค จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีการลาออกอยู่ในระดับสูงทุกเดือน และส่งผลกระทบต่อในการผลิตสินค้า หลายบริษัทได้ใช้วิธีการสรรหาพนักงานเข้ามาเพิ่ม แต่ยังไม่สามารถเพียงพอต่อความต้องการในฝ่ายผลิตได้ทำหากลยุทธ์ต่อขยายสินค้า รวมไปถึงการล่าช้าในการส่งสินค้าทำให้บริษัทขาดความเชื่อมั่นต่อลูกค้า ทั้งนี้การเพิ่มจำนวนเงินค่าจ้าง และการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้น ยังไม่สามารถรักษาทรัพยากรบุคคลไว้ได้ แต่ในขณะเดียวกัน บริษัท มิคูนิ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ทีเอสเทค (ประเทศไทย) จำกัด มีอัตราการลาออกที่ต่ำกว่าร้อยละ 5% โดยสาเหตุการลาออกของพนักงานนั้น อาจมีใช้เรื่องค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว อาจเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย (อ้างถึงใน Kressler(2003)

ดังนั้นสภาพแวดล้อมในการทำงานอาจจะมีผลต่อการทำงานของพนักงาน และยังเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

คำถามงานวิจัย

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานมีปัจจัยอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่มีจำนวนมาก

ขอบเขตงานวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงานในองค์กร
2. สรุปแนวทางแก้ไขที่สอดคล้องกับปัญหาในองค์กร
3. รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการพัฒนาต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่แท้จริงที่มีผลกระทบต่ออัตราการลาออกของพนักงาน เพื่อทำการวางแผนแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด ป้องกันการส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

นิยามศัพท์

พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุม ดูแลหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ในที่นี้คือพนักงานของทั้งบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก หมายถึง ตัวแปรที่เป็นเหตุผลทำให้เกิดการตัดสินใจในการลาออกจากองค์กรของพนักงาน

การลาออก หมายถึง การออกจากงานของพนักงานจากองค์กรเก่าเข้าไปทำงานในองค์กรใหม่ ซึ่งเป็นการออกจากงานโดยความสมัครใจ (Voluntary Turnover) ด้วยสาเหตุต่างๆ กันไป

อัตราการลาออก หมายถึง จำนวนพนักงานที่ลาออกจากบริษัท โดยคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพของสถานที่ทำงานที่เป็นสัดส่วน สะดวกต่อการทำงาน มีแสงสว่างเพียงพอ มีระบบระบายอากาศดี เสียงไม่ดังเกินกว่ามาตรฐานกำหนด มีระบบป้องกันอันตรายที่เกิดจากการทำงาน มีสถานที่พักผ่อน หรือที่นั่งรับประทานอาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ

ปัจจัยด้านองค์กร หมายถึง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่บริษัทจัดให้ รวมถึงนโยบายการบริหารองค์กร โอกาสก้าวหน้าในอาชีพและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รูปแบบการบังคับบัญชา ลักษณะงานที่มีความท้าทายความสามารถ การได้รับอิสระในการทำงาน ความไม่มั่นคงขององค์กร โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะต่างๆ เพิ่มเติม เช่น การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

ปัจจัยด้านลักษณะงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีคู่มือปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกและง่ายขึ้น ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ถนัดและเหมาะสมกับความสามารถ สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เช่น แสง อุณหภูมิ เหมาะสมกับการทำงาน สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย เครื่องมือเครื่องใช้อยู่ในสภาพดีเหมาะสมต่อการใช้งาน และมีห้องน้ำ น้ำ ดื่มสะอาด และสถานที่พักผ่อนเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม หรือโอกาสในการเลือกงานที่ดีกว่า เพื่อนและคนรอบข้างมีการเปลี่ยนแปลงงานบ่อย บริษัทอื่นมีชื่อเสียงและความมั่นคงดีกว่า การเปลี่ยนแปลงภาวะตลาดแรงงาน สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ การปิดตัวของบริษัทจากการล้มละลาย การเลิกจ้าง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทางผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยจะแบ่งเป็น 6 ส่วนตามรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนการลาออกของพนักงาน
2. แนวคิดและ ทฤษฎีความพึงพอใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนการลาออกของพนักงาน

ในการที่องค์กรมีการเข้า ออก ของพนักงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาพนักงานมีจำนวนสูงขึ้น บางครั้งองค์กรอาจมองข้ามค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ไม่เพียงแต่การเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา แต่การที่สูญเสียพนักงานไปนั้นมีค่าใช้จ่ายแฝงอยู่เป็นจำนวนมาก อันได้แก่ ค่าสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น ค่าฝึกอบรม รวมถึงค่าความเสียหายต่อกำลังการผลิตที่ไม่ต่อเนื่อง

การพิจารณาต้นทุนค่าใช้จ่าย และเหตุผลการลาออกของพนักงาน องค์กรควรหาสาเหตุของการลาออกของพนักงาน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรระยะยาว

อัตราการออกจากงาน หมายความว่ารวมถึงการออกจากงานทุกสาเหตุ โดยเปรียบเทียบจำนวนลูกจ้างที่ออกจากงานกับจำนวนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ รวมถึงการลาออก การถูกให้ออกโดยมีความผิด การลดกำลังคนเนื่องจากวิกฤติต่างๆ พนักงานเกษียณอายุ และเสียชีวิต อัตรา

การออกจากงานด้วยเหตุผลบางชนิด เช่น การลาออก การถูกให้ออกด้วยเหตุผลทางวินัย เป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ เพราะเป็นเรื่องที่สามารถป้องกันหรือลดได้

ต้นทุนจากการลาออกของพนักงาน (Costs due to a person Leaving) การลาออกของพนักงานส่งผลให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหาบุคคลมาทดแทน ค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นจากการสรรหาพนักงาน การประกาศโฆษณา การฝึกอบรม รวมไปถึงต้นทุนที่องค์กรจะต้องสูญเสียความสามารถในการรักษาผลิตผลผลิต หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่ค่าจ่ายนี้จะต้องเสียไปจนกว่าจะหาพนักงานใหม่มาทดแทนได้

ประเภทของอัตราการออกจากงาน

ได้มีการแยกอัตราการออกจากงานออกเป็น 2 ประเภท คือ Total Turnover และ Critical Turnover เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงยิ่งขึ้น

สูตรการคิด

$$\% \text{ อัตราการออกจากงาน / เดือน} = \frac{\text{จำนวนลูกจ้าง X 100}}{\text{เฉลี่ยจำนวนพนักงานในเดือนนั้น}}$$

รศ.นพ.องค์การ เรืองรัตนอัมพร (2554) อัตราการลาออกของพนักงาน หากอยู่ในอัตราที่สูง จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายและต้นทุนแฝงที่สูงตามไปด้วย รวมถึงค่าเสียโอกาสอื่นๆตามมา ค่าใช้จ่ายหลักจากการที่พนักงานลาออกมีอยู่ 3 ประเภทได้แก่ Separation cost องค์กรจะต้องเสียค่าชดเชย ค่าใช้จ่ายในการทำ Exit Interview ค่าจ้างออกจากงาน และค่าดำเนินการคดีต่างๆในกรณีที่พนักงานไม่สมัครใจจะลาออก Replacement cost เงินต้นทุนในการหาพนักงานมาทดแทน หรือต้นทุนในการจ้างงานใหม่ อันได้แก่ ค่าสรรหา ค่าใช้จ่ายระหว่างดำเนินการคัดเลือกผู้สมัคร ค่านายหน้าในการสรรหาพนักงาน ค่าปฐมนิเทศ ค่าจ้างค่าตอบแทนของพนักงานคนใหม่ที่อาจจะสูงกว่าคนเก่า และต้นทุนแฝงอื่นๆที่เกิดจากการฝึกอบรมคนเก่าขึ้นมาแทนในตำแหน่งนั้นๆ Production losses ค่าความสูญเสียในการผลิตสินค้าและบริการ การสูญเสียยอดขาย เสียชื่อเสียง คุณภาพงานต่ำลง ยอดการผลิตต่ำลงเนื่องจากขาดแคลนกำลังคน ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และสูญเสียองค์ความรู้ที่ติดตัวพนักงานที่ลาออกไป

แนวคิดและ ทฤษฎีความพึงพอใจ

ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Frederick Herzberg (Kressler (2003)) กล่าวถึงการจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน โดยพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องมี 2 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของงาน ได้แก่

1. Hygiene Factor เป็นการจูงใจนอกเหนือจากงาน โดยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ เช่น กฏระเบียบ ค่าตอบแทน เป็นต้น

2. Motivation Factor เป็นปัจจัยภายในกระตุ้นให้คนรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่โดยใช้ผลผลิตของผลงานเป็นตัวแสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่

ทฤษฎี ว่าด้วยคุณลักษณะงานของ แฮ็กแมน และ โอลด์แฮม (Job Characteristic's Hackman and Oldham Theory) (1980)(อ้างถึงในรศ.ชุตติ์ เจนประ โคน (2550:4)) เป็นทฤษฎีที่ได้รวบรวมคุณลักษณะต่างๆที่สามารถสร้างสภาพการณ์ให้ผู้ปฏิบัติการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจและทำงานได้ดีขึ้นเมื่อบุคคลเหล่านั้น ได้รับรู้ว่าจะได้รางวัลตอบแทนจากงานที่เขาทำอยู่ และเมื่อรู้ว่าจะงานนั้นเป็นที่พอใจเป็นอย่างมาก โดยทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญทางจิตวิทยาอยู่ 3 ประการที่จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

1. ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผลของการปฏิบัติงานจริง (Knowledge of the Actual Result of the work Activities) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงผลงานในทันทีว่างานของตนมีคุณภาพมาตรฐาน

2. การมีประสบการณ์ในด้านความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำอยู่ (Experienced Responsibility for outcome of the work) หมายถึงการที่บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเป็นการสร้างจิตสำนึกให้ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ

3. การมีประสบการณ์ในด้านความสำคัญของงาน (Experience meaning fullness of the work) การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าการที่ทำนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งจากทฤษฎีดังกล่าวจะเป็นการส่งผลให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ และตระหนักถึงคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน คุณลักษณะของงานที่สำคัญ และทำให้งานมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานคือ การทำให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะในการทำงาน รู้ในรายละเอียดของงาน และรับรู้ถึงความสำคัญโดยผลงานสามารถแสดงออกได้โดยการประเมินผลทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

กล่าวถึงเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (Kressler (2003)) เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร และรวมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในสภาพการทำงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยง พนักงานควรได้รับอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานที่เอื้อต่อการ

ป้องกันอันตราย สภาพแวดล้อมที่อยู่ในการเสี่ยงส่งผลต่อการเข้า ออกของพนักงานเช่นกัน การเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สืบเนื่องจากทฤษฎีของ (Abraham H. Maslow's Needs Hierarchy Theory) (อ้างถึงใน Kressler (2003)) กล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีลำดับความต้องการแบ่งออกได้ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (The physiological needs) ความต้องการขั้นพื้นฐาน เป็นความต้องการที่จำเป็นที่สุด ได้แก่ ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ ซึ่งเป็นแรงขับทางกายภาพ ซึ่งมีพลังมากที่สุดกว่าความต้องการในลำดับอื่นๆ

2. ความต้องการความปลอดภัย (The Security Needs) คือความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสภาพแวดล้อมที่อยู่ และการได้รับความคุ้มครองจากผู้อื่น โดยความต้องการนี้จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการด้านกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว หรือในบางครั้งสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันกับความต้องการทางกายภาพ โดยสามารถกล่าวถึงความปลอดภัยในการอยู่อาศัย ความปลอดภัยในการทำงาน ความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง

3. ความต้องการด้านสังคมและความรัก (Love Needs) ความต้องการความรักความเข้าใจจากบุคคลรอบตัว เป็นที่ยอมรับนับถือ จากเพื่อน พี่น้อง ญาติ และครอบครัว เป็นความต้องการมีส่วนร่วมอยู่ในสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับความยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่ให้ผู้อื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญ เช่นการได้แสดงตัวเป็นผู้นำ

5. ความต้องการที่จะมีความประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ (The Needs for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง เพื่อถือว่าประสบความสำเร็จในเป้าหมายของตัวเอง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล

ความต้องการตามทฤษฎีที่กล่าวมาเป็นความต้องการที่อยู่ภายใต้จิตใจสำนึกของมนุษย์ ซึ่งจะเป็นความต้องการที่ไม่รู้ตัว จากลำดับขั้นจะแสดงให้เห็นว่า บุคคลจะเลือกที่ตอบสนองและให้ความสำคัญกับความต้องการทางกายก่อนสิ่งอื่น และเรียงตามลำดับเป็นความต้องการที่ตอบสนองทางด้านจิตใจ

หลังจากหลายๆทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และลาออกของพนักงานจึงทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคัดเลือกบุคคลเข้ามาในองค์กรให้เหมาะสม (ยุพร สุทธิรัตน์ และ จิระ หงส์คารมณ (2549)) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการในสายงาน และมุ่งเน้นปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับคนเหล่านั้น เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในการสรรหาบุคคลไม่ใช่

ทางเดียวที่จะคัดเลือบุคคล การดึงดูดบุคคลให้เหมาะสมกับงานนั้นพนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กร

การให้ความสำคัญต่อพนักงานในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ได้เสนอแนวคิด วิธีปฏิบัติแบบใหม่จะสามารถช่วยให้พนักงานเหล่านั้นได้รู้สึกมีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรเองหากเปิดโอกาสรับฟังความเห็นของพนักงานจะช่วยลดแรงต้านในการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลให้งานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้เช่นกัน

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ทฤษฎีความคาดหวังของ (Vroom (1964))กล่าวถึงรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อพนักงานจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติพนักงานจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อพนักงานคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่ตนเองพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขายู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าพนักงานคิดว่าแม้จะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องหรือถูกละเลย การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นก็ไม่ได้เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$ หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

แนวคิดของ Elton Mayo เรื่อง Hawthorne Studies ได้กล่าวถึงเรื่องผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีความสำคัญต่อคนมากพอๆกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนั้นในการจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร ผู้บริหารควรคำนึงถึงสวัสดิการอื่นๆที่ตอบแทนแก่พนักงาน นอกเหนือจากการจ่ายค่าจ้าง สิ่งจูงใจแบ่งออกได้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial Incentive) ซึ่งส่งต่อตัวพนักงานโดยตรงและมีอิทธิพลมาก ได้แก่ สิ่งจูงใจทางตรง เช่น การจ่ายโบนัส แบ่งผลกำไร (Plus pay for plus performance) และ สิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ การจ่ายบำนาญบำนาญ และการจ่ายค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Incentive)

สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:95-96) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นทัศนคติของคนใดคนหนึ่งที่มีต่องานของเขา คนที่มีความพอใจในงานสูง จะมีทัศนคติบอกต่องาน ตรงข้ามกับคนที่ไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบ ซึ่งอาจมองได้จากทัศนคติโดยรวมทั้งหมด หรือวัดจากความพึงพอใจในงานที่มุ่งเฉพาะส่วนสำคัญ เช่นงานที่ทำ เพื่อร่วมงาน ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นมุมมองที่มีรูปแบบหลายมิติ นอกจากนั้นความพึงพอใจในการทำงาน ยังมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ แบบซ้ำๆ แต่เมื่อมีความพึงพอใจลดลง จะลดลงอย่างรวดเร็ว เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจชีวิต กล่าวคือ สภาพแวดล้อมของบุคคลแต่ละคนนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานจึงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในชีวิตด้วย

Mitchell (1997) ได้อ้างถึงกระบวนการที่เป็น “ปรับเข้ากับ” กลยุทธ์แรงจูงใจกับบริบทขององค์กรต่าง ๆ โดยกล่าวว่า เราต้องเริ่มกระบวนการด้วยความเข้าใจในลักษณะของปัญหาพฤติกรรมมีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ, ความสามารถ และการบีบบังคับ จุดกำเนิดที่เราสนใจในการวิเคราะห์ของเราคือ การบีบบังคับ ในหลาย ๆ กรณี การแยกการบีบบังคับ และอุปสรรคที่เป็นสถานการณ์ออกมาเป็นการดำเนินการที่เหมาะสม และอาจเป็นการกระทำที่มี

ประสิทธิภาพน้อยกว่าความพยายามที่จะยกระดับความสามารถ หรือเพิ่มแรงจูงใจในการดำเนินการนั้น ๆ

หากปัญหาในพฤติกรรมยังคงมีอยู่เมื่อการบีบบังคับที่เป็นสถานการณ์ถูกกำจัดออกไป ขั้นตอนต่อไปคือการตรวจสอบความสามารถและทักษะ เพื่อกำหนด ไม่ว่าความสามารถจะเป็นประเด็นหรือไม่ก็ตาม บางทีคุณกำลังมองหาวิธีที่จะแสดงพฤติกรรมในลักษณะ และในบริบทซึ่งคุณขาดความสามารถที่คุณต้องการ และความพยายามที่ไม่สามารถชดเชยสำหรับการขาดความสามารถนั้น หากการขาดความสามารถไม่ได้ปรากฏเป็นประเด็นที่สำคัญปัญหาอาจเป็นองค์ประกอบแรงจูงใจที่สำคัญอย่างไรก็ตาม มีปัญหาแรงจูงใจรูปแบบต่าง ๆ ความไม่ใส่ใจและความเบื่อหน่ายเป็นบ่อเกิดแห่งอารมณ์ หากคุณทำงานหนักแต่ไม่ประสบความสำเร็จก็จะหมดความหมาย กระบวนการปรับทิศทางอาจมีการดำเนินการผิดพลาด หากคุณทำงานหนักไม่เพียงพอหรือตลอดรอดฝั่ง ก็จะต้องมุ่งความสนใจในเรื่องความเข้มข้นของงานและความต่อเนื่อง

โดยความคิดแล้ว ควรจะมีช่องว่างในบริบทเชิงสภาพแวดล้อมสำหรับแรงจูงใจเพื่อสร้างความชัดเจนในตัวเอง นอกจากนี้การใช้ข้อบังคับขององค์กรอาจมีความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างหรือภายในตัวบุคคลของแรงจูงใจ ยกตัวอย่าง งานประกอบในสายการผลิต ความเร็วในสายการผลิตจะกำหนดระดับของผลผลิตที่ได้รับ คุณไม่สามารถทำงานหนักขึ้นโดยการประกอบในสายการผลิตได้เร็วกว่านั้นได้ หรือให้สายการผลิตวิ่งเร็วขึ้นเพื่อให้คนงานแต่ละคนทำงานหนักขึ้น รูปแบบของการใช้ข้อบังคับขององค์กรจะต้องไม่เพิ่มแรงจูงใจเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ภายหลังที่คุณได้ตัดสินใจว่า คุณมีปัญหาทางด้านแรงจูงใจ และตัดสินใจว่ากระบวนการของแรงจูงใจ (เช่น การเกิดขึ้น การปรับทิศทาง การเพิ่มความเข้มข้น ความต่อเนื่อง)ใดที่เกี่ยวข้องกับคุณมากที่สุด และคุณยังมีประเด็นที่ต้องพิจารณาอีกหลายประเด็น ในจุดนี้ Mitchell (1997) ได้อ้างอิงถึงการ “ปรับให้เข้ากัน” ระหว่างกลยุทธ์แรงจูงใจที่คุณเลือกและบริบทในองค์กรที่คุณเผชิญอยู่ บริบทองค์กรจะแตกต่างกันในหลายแนวทาง

แนวคิดเกี่ยวกับการรักษาบุคลากร

Morrow (1993) กล่าวว่า บุคคลสามารถผูกพันในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานได้ในหลายจุดที่แตกต่างกัน เช่น ความผูกพันในงาน, ในองค์กร, ในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพจะเป็นอารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกกับอาชีพของตน ความผูกพันในองค์กรมีผลมาจากความรู้สึกชื่อสัตย์จงรักภักดีของลูกจ้างต่อนายจ้าง ในขณะที่ความผูกพันในงานจะเป็นการแสดง ความผูกพันในจุดแคบ ๆ เพียงแค่ว่าบุคคลรู้สึกกับสิ่งที่ตนเองทำอย่างไร ดังนั้น เป็นไปได้ว่าถ้าบุคคลมีความผูกพันใน

อาชีพสูง แต่ผูกพันต่อองค์กรต่ำ ในกรณีนี้บุคคลจะเปลี่ยนองค์กร หรือสถานที่ทำงานใหม่แต่ยังเป็นสายงานเดิมอยู่ ในทางกลับกัน ถ้าบุคคลผูกพันกับองค์กรสูง แต่ผูกพันในงานต่ำ บุคคลจะเปลี่ยนสายงานใหม่ แต่จะไม่เปลี่ยนองค์กร นอกจากนี้ Morrow ยังได้พัฒนารูปแบบความผูกพันต่าง ๆ ดังนี้ Work ethic แสดงถึงมีดีบุคลิกภาพที่ส่งผลถึงว่างานมีความสำคัญและเป็นจุดศูนย์กลางในชีวิต Occupational commitment และ Continuance organizational commitment ตามด้วย Affective organizational commitment และท้ายสุด คือ Job involvement โดยเรียงลำดับจากความผูกพันที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติมากกว่า ถัดมาจะเกิดมาจากปัจจัยภายนอกตามแต่สถานการณ์ Mayer และ Allen (1997) สรุปว่าลูกจ้างจะมีความรู้สึกผูกพันในระดับต่างกันกับการจำกัดความของคำว่างานที่ต่างกันด้วย (JOB, ORGANIZATION, OCCUPATION) เพราะฉะนั้นเราจึงต้องทำความเข้าใจก่อนว่าอะไรคือความหมายของคำว่า Work commitment

รศ.ชูศักดิ์ เจนประ โคน (2550:124-125) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ในการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยทางด้านงาน และปัจจัยทางการจัดการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางด้านบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการปฏิบัติงาน การศึกษา เป็นต้น
2. ปัจจัยทางด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน ฐานะทางวิชาชีพ และสภาพทางภูมิศาสตร์
3. ปัจจัยทางการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ สภาพของการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยหลายชิ้น (ยุรพร สุทธิรัตน์, 2006) (นปภัทร นาคเจือทอง, 2553) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างและความพึงพอใจต่องาน การได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม (Perceived Pay Equity) การได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่ามูลค่าที่ได้รับจริง ผลการสำรวจพบว่า มีบางคนไม่พอใจค่าจ้างของตนเพราะคิดว่าคนอื่นที่มีคุณสมบัติธรรมดาได้รับค่าจ้างมากกว่าที่ควร พวกเขาคิดว่าตนเองได้รับค่าจ้างน้อยกว่าที่ควรจะได้ ดังนั้น คนที่คิดว่าตนได้รับค่าจ้างสูงกว่าคนอื่นย่อมจะรู้สึกพอใจ

สินีนาฏ อจลสุต, ภัทราภรณ์ หาญเทพินทร์ และกาญจนา ปิยะชาติ (2536) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ลาออกตามโครงการลาออกก่อนครบเกษียณอายุ ศึกษาเฉพาะกรณีการ สื่อสารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ การตัดสินใจลาออกตามโครงการฯ ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของพนักงาน และปัจจัยทางด้านทัศนคติ ได้แก่ ทัศนคติของครอบครัว, ทัศนคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อพนักงาน และ ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในการทำงาน และเมื่อ พิจารณาถึงลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ ในการลาออกก่อน ครบเกษียณอายุ พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับการลาออกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพิจารณาตัดสินใจ ลาออก และปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาคือ ปัจจัยทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะงานและความรับผิดชอบ ในงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน, โอกาสความก้าวหน้าและความสำเร็จในอนาคต 1) วิศวกรบริษัทเอกชนส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-30 ปี และยังเป็น โสด มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี วิศวกรที่สำรวจได้ส่วนใหญ่ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น และมีประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในช่วง 2-8 ปี ในที่นี้เป็นประสบการณ์ในบริษัทปัจจุบัน น้อยกว่า 2 ปี เป็นส่วนใหญ่ ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 20,001 ถึง 30,000 บาท และไม่มีรายได้พิเศษอื่น ๆ นอกเหนือที่ได้รับจากบริษัท 2) เมื่อพิจารณาโดยรวมของวิศวกรบริษัทเอกชนทั้งหมด พบว่า วิศวกรมี ความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างสูง โดยที่เพศชายมีความพึงพอใจมากกว่า เพศหญิง วิศวกรในช่วงในช่วงอายุ 36-40 ปี มีความพึงพอใจมากที่สุด วิศวกรที่เป็นโสด มีความพึงพอใจมากกว่าวิศวกรที่สมรสแล้ว วิศวกรที่จบปริญญาโทจะมีความพึงพอใจ มากกว่าวิศวกรที่จบแค่ปริญญาตรี ส่วนวิศวกรระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น จะมีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอื่น และวิศวกรที่มีประสบการณ์มากกว่า 8 ปี จะมีความพึงพอใจ มากกว่ากลุ่มอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ไม่เคยเปลี่ยนงานเลย 3) ตัวแปรทางด้านปัจจัยพื้นฐานทางด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับของการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด ประสบการณ์ การทำงานในบริษัทปัจจุบัน จำนวนครั้งของการเปลี่ยนงาน รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน ที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากบริษัท และรายได้พิเศษไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน มีแค่เพียงระดับการศึกษาสูงสุดเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน 4) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้น พบว่า วิศวกรบริษัทเอกชนมี ความรู้สึกพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน สภาพการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ตัวงานเองและโอกาสก้าวหน้า ซึ่งจากการทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าทุกปัจจัยล้วนมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงานทั้งสิ้น โดยผู้ที่มีความพึงพอใจ ในการ

ทำงานมีแนวโน้มที่จะเกิดจากความรู้สึกพอใจจากปัจจัย แต่ละตัวที่กล่าวมา 5) เมื่อศึกษาถึงระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจใน การทำงานพบว่ามียู่ 5 ปัจจัย ที่สามารถทำนายความพึงพอใจ ในการทำงานของวิศวกร บริษัทเอกชนได้ คือ ตัวงานเอง สภาพการทำงาน ผู้ร่วมงาน ผลประโยชน์ตอบแทน และ โอกาสก้าวหน้า ซึ่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องความพึงพอใจ ในการทำงานร่วมกันได้ 97.2 เปอร์เซ็นต์ ส่วนการบังคับบัญชาไม่มีอำนาจ ในการอธิบาย ถึงความพึงพอใจในการทำงาน 6) ปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 5 ปัจจัยที่มีอำนาจในการอธิบายถึงความพึงพอใจในการ ทำงานของวิศวกรบริษัทเอกชนนั้น พบว่าในแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์และอำนาจในการอธิบายความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรบริษัทเอกชนแตกต่างกัน โดยมีอำนาจในการอธิบาย ความพึงพอใจในการทำงานตามลำดับคือ ตัวงานเอง เท่ากับ 0.47 ผลประโยชน์ตอบแทนเท่ากับ 0.16 ผู้ร่วมงานเท่ากับ 0.15 โอกาสก้าวหน้าเท่ากับ 0.13 และสภาพการทำงานเท่ากับ 0.13 จากผลการศึกษา คณะผู้วิจัยคาดว่าน่าจะสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ

ผลการทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัยนี้

สภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

สาเหตุสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) สภาพแวดล้อมทั่วไปคือสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งภายนอกองค์กร ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อมด้านการเมือง สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ได้แก่รายได้ของพนักงาน สภาพแวดล้อมด้านสังคมทัศนคติ ได้แก่ทัศนคติของครอบครัว ทัศนคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อพนักงาน และทัศนคติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Micheal E.Porter,1979) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้เสนอเครื่องมือเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน ชื่อว่า Five Force Analysis ซึ่งทำให้ทราบถึงสภาพของกลุ่มคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบถึงความต้องการของลูกค้า และความร่วมมือของกลุ่มค้า ซึ่งส่งผลในตลาดแรงงานเช่นกัน

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร เพื่อใช้ในการประเมินสถานการณ์ในอนาคต และสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อหาต้นตอของปัญหาที่ส่งผลให้อัตรการลาออกสูงขึ้น

การปฏิบัติตัวของพนักงานในการทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเช่นกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเกิดได้จาก ความสัมพันธ์ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น การดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้อง การสอนงานในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากผู้ใต้บังคับบัญชาถูกละเลย หรือถูกปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม ก็เป็นผลทำให้พนักงานขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น การที่พนักงานสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงาน หรือในกิจกรรมอื่นๆที่เกิดขึ้น ส่งผลทางจิตใจของพนักงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ มีความรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กร หรือลาออก หากพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรที่ ทำงานแล้วรู้สึกว่าตนเองเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ ด้วยรูปแบบการใช้ชีวิตของพนักงานกับลักษณะขององค์กรที่ไม่สามารถเข้ากันได้ จะทำให้พนักงานไม่สามารถอยู่กับองค์กรได้นาน อีกประการคือการที่พนักงานไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งได้ หากพนักงานไม่สามารถปรับตัวได้ จะส่งผลต่อสภาพจิตใจ และการทำงาน ตัวอย่างเช่นการที่เคยทำงานแบบเช้าหากต้องมาทำงานแบบเร่งยอด พนักงานอาจไม่สามารถเข้ากับรูปแบบใหม่ที่เจอได้

บทที่ 3

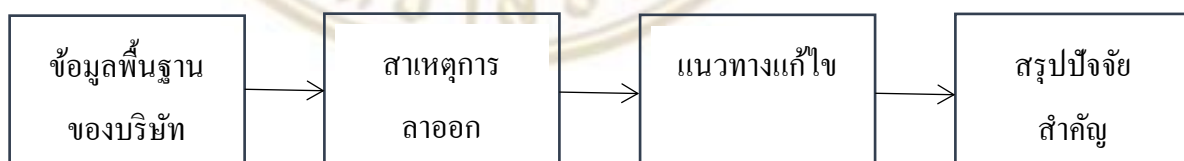
วิธีการดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดงานวิจัย

ในส่วนของการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัท เพื่อให้ได้ผลลัพธ์และความรู้สึกโดยตรงจากผู้ดูแลในส่วนงานนั้นๆ ข้อมูลที่ได้ เป็นข้อมูลที่มาจากเจ้าหน้าที่วางแผนกำลังคนของบริษัท ซึ่งได้รวบรวมไว้เป็นเอกสาร Exit Interview สถิติการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิต และการให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน รวมถึงแนวทางการวางแผนที่จะแก้ไขปัญหา

ในปัจจุบันมีโรงงานอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก และประชาชนที่อยู่ในวัยทำงานของประเทศไทยส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้างตามโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งนี้หลังจากมีการปรับอัตราค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อวงการอุตสาหกรรม และส่งผลกระทบต่อพนักงานจำนวนมาก

บริษัทที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรณีศึกษานี้ เป็นบริษัทที่เปิดมายาวนานมากกว่า 10 ปี ซึ่งผ่านหลายวิกฤติ ตัวอย่างเช่น อุทกภัย และการปรับค่าแรงขั้นต่ำ โดยยังคงดำเนินกิจการอยู่ถึงในปัจจุบัน อีกทั้งเป็นบริษัทที่เกิดจากการลงทุนของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น รวมไปถึงการบริหารแบบคนญี่ปุ่น ที่สามารถดำเนินกิจการกับคนไทย ด้วยความต่างของวัฒนธรรม และแนวคิด ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจอย่างยิ่ง



ภาพที่ 3.1 แสดงถึงกรอบแนวทางการใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จากประเทศญี่ปุ่น โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากเจ้าหน้าที่ฝ่าย

บุคคล ของ 3 ตัวอย่างบริษัท ได้แก่ บริษัทมิกูนิ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัททีเอสเทค(ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท อาปีโก้ ไฮเทค(ประเทศไทย)จำกัด โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยดังนี้

1. การสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ใช้เวลา 30 นาที – 1 ชั่วโมง
2. ข้อมูลเอกสาร
 - 2.1 ข้อมูลจาก Exit Interview
 - 2.2 ข้อมูลอื่นๆจากเว็บไซต์บริษัท และ ข้อมูลจากเว็บไซต์กรมอุตสาหกรรมไทย
 - 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลย้อนหลังของ เดือน ตุลาคม – ธันวาคม พ.ศ. 2558 จากแหล่งข้อมูลทั้งปฐมภูมิ และทุติยภูมิ การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ติดต่อไปยังเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของทั้ง 3 บริษัท เพื่อขออนุญาตเข้าไปทำการสัมภาษณ์ โดยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแนวทางแก้ไขในส่วนต่อไป ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ แนวคิดและแผนการแก้ไข ปัญหาของทั้ง 2 บริษัทออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยจะมีรายละเอียดของผลลัพธ์ต่อไปในเนื้อหา

เครื่องมือในการวิจัย

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. ข้อมูลบริษัท
 - 1.1 ประเภทธุรกิจ
 - 1.2 สถานที่ตั้ง
 - 1.3 จำนวนพนักงาน
 - 1.4 ข้อมูลการเข้า ออก ของพนักงาน
 - 1.5 การจ่ายค่าจ้าง
2. สาเหตุการลาออกของพนักงาน ข้อมูลจาก Exit Interview
 - 2.1 ปัจจัยภายนอก
 - 2.2 ปัจจัยภายใน
 - 2.3 ปัจจัยส่วนบุคคล
3. แนวทางแก้ไข

4. ผลลัพธ์หลังจากการแก้ไข
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขในระยะยาว

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของแต่ละบริษัท และนำมาวิเคราะห์ประเด็นที่ได้ตั้งไว้ตามโจทย์ครั้งละหนึ่งประเด็น เพื่อหาความสอดคล้องของผลลัพธ์ที่ได้กับงานวิจัยอื่นๆที่ผ่านมา และทฤษฎีต่างๆ ว่ามีผลคล้าย หรือต่างอย่างไร จากนั้นได้สรุปรวมและทำเป็นตารางเปรียบเทียบในบทต่อไป



บทที่ 4

ข้อมูลเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์

ในการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือแบบ บทสัมภาษณ์เป็นการสอบถาม และสัมภาษณ์ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน โดยกร สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลของแต่ละบริษัท รวมถึงการใช้ข้อมูลสถิติการลาออกของพนักงาน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดและ ครอบคลุมเนื้อหาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามและถอดคำพูดของผู้ตอบ แบบสอบถามโดยแบบสัมภาษณ์ แบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ได้แก่ จำนวนพนักงาน ลักษณะงานในฝ่ายผลิต และจำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี

ส่วนที่ 2 สาเหตุในการลาออกของพนักงาน แบ่งเป็นสาเหตุจากปัจจัยภายใน และ สาเหตุจากปัจจัยภายนอก

ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขที่เคยกระทำไปในอดีต หรือในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ได้แก่ จำนวนพนักงาน ลักษณะงานในฝ่ายผลิต และ จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี

ทั้ง 3 บริษัทได้มีการบันทึกข้อมูลการลาออกของพนักงาน โดย มีอัตราส่วนที่แตกต่าง กันอย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น บริษัทอาปิโก ไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ทีเอสเทค (ประเทศไทย) จำกัด มีอัตราการลาออกของพนักงาน ต่ำกว่า บริษัทมิคูนิ (ประเทศไทย) จำกัด ในช่วง ปีที่ผู้วิจัยนำข้อมูลมา คุณแก่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทอาปิโก ไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าว ว่า “หากย้อนหลังไป 2 ปีที่แล้ว มีพนักงานฝ่ายผลิตลาออกทุกวัน แต่หลังจากใช้นโยบายใหม่ที่ดีขึ้น

คนก็ลาออกน้อยลง” คุณสุ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ทีเอสเทค (ประเทศไทย) จำกัด ได้แสดงความเห็นว่า “โรงงานเก่าเริ่มแออัดเกินไป เราจึงขยายโรงงานไปที่จังหวัดปราจีนบุรี แต่พอพนักงานรู้เค้าก็เริ่มทยอยลาออกเพราะกลัวว่าจะต้องย้ายไปทำงานจังหวัดอื่น”

ส่วนที่ 2 สาเหตุในการลาออกของพนักงาน แบ่งเป็นสาเหตุจากปัจจัยภายใน และสาเหตุจากปัจจัยภายนอก

สาเหตุในการลาออกของพนักงานนั้น มีอยู่หลายปัจจัย ในกรณีนี้ผู้วิจัยได้มุ่งไปที่ปัจจัยต่างๆขององค์กร โดยไม่ได้นำข้อมูลของการลาออกจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงานเข้ามารวม

ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน อาจเกิดขึ้นกับตัวบริษัทเอง ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละบริษัท ลักษณะสถานที่ ลักษณะงาน รวมถึงเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จากบทสัมภาษณ์ คุณแบม เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท มิคูนิ (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวว่า “เนื่องจากงานของเราผลิตอะไหล่รถยนต์ ในไลน์ก็มีพวกน้ำมันเครื่องเต็มไปหมด นื่องบางคนเค้าก็ทนไม่ไหว มันเหม็น และก็เปื้อนด้วย” จากการสัมภาษณ์ คุณแบม และคุณเก๋ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทอาปิโก ไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้ความเห็นที่ตรงกันเกี่ยวกับสภาพสถานที่ทำงาน และลักษณะของงานที่ต้องอยู่ใกล้เครื่องจักรที่มีน้ำมันหล่อลื่นส่งกลิ่นเหม็น และอยู่ในสถานที่ที่เสียงดังรวมถึงอากาศไม่ถ่ายเท

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้พนักงานลาออก จากการรวบรวมข้อมูลทำให้เราเห็นได้ว่า ปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่แบ่งได้เป็น 2 หัวข้อหลักที่ทั้ง 3 บริษัทประสบเหมือนกัน คือ พนักงานลาออกไปในช่วงฤดูการทำการเกษตร และ พนักงานลาออกเพื่อไปทำงานบริษัทอื่นที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า และ บริษัทที่มีลักษณะงานที่ง่ายและสบายกว่า คุณสุ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ทีเอสเทค (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้ข้อมูลว่า “พนักงานที่ลาออกไปก็ไปสมัครงานในโรงงานใกล้เคียงนี้ที่ในนิคมเดียวกัน ส่วนมากก็ไปทำงานที่โรงงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นเพราะว่าได้ทำงานให้ห้องแอร์ค่ะ” คุณแบม เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัทมิคูนิ (ประเทศไทย) จำกัด ยังได้ให้ข้อมูลสนับสนุนว่า “พนักงานส่วนมากก็ออกไปทำโรงงานข้างๆนี้แหละค่ะ โรงงานแคนนอน เพราะของเค้าจ้างวันละ 305 บาทต่อวัน แล้วก็งานสบายกว่าที่นี้ด้วย” จากข้อมูลสัมภาษณ์ในช่วงเดือนพฤษภาคม และเดือนมิถุนายนจะมีอัตราการลาออกสูงกว่าเดือนอื่นๆเนื่องจากพนักงานส่วนมากมีภูมิลำเนาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้เมื่อถึงฤดูทำนา พนักงานจะลาออกเพื่อกลับไปช่วยครอบครัว

ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขที่เคยกระทำไปในอดีต หรือในปัจจุบัน

บริษัทในกลุ่มตัวอย่าง ได้ใช้วิธีต่างๆ ในการแก้ไข ตัวอย่างเช่น บริษัทอาปิโก ไสเทค (ประเทศไทย) จำกัด ได้ทำการเพิ่มอัตราค่าแรง จากวันละ300บาท เป็นวันละ 305 บาท แต่ก็สามารถจูงใจให้พนักงานลาออกน้อยลง และดึงดูดให้คนสนใจเข้ามาสมัครงานได้แค่ในช่วงระยะแรก หลังจากนั้นก็มีอัตราการลาออกสูงเช่นเดิม ซึ่งการปรับค่าจ้างขึ้นนั้น ทำให้บริษัทแบกรับภาระเรื่องค่าจ้างเพิ่มมากขึ้น และการกระทำครั้งนี้ถือว่าการตัดสินใจที่ผิด เพราะนอกจากจะไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้แล้ว ยังเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทมากขึ้น หลังจากปรับเพิ่มแล้วทางบริษัทไม่สามารถปรับลดราคาลงมาเท่าเดิมได้

บริษัทอาปิโก ไสเทค (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ทีเอสเทค (ประเทศไทย) จำกัด ได้เลือกวิธีการจ้างเหมาแรงงาน โดยการนำ Outsource เข้ามาใช้งาน ถึงแม้จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นแต่ก็สามารถจัดส่งพนักงานมาทดแทนได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งเป็นการลดงานของฝ่ายบุคคลบริษัทลง แต่ถึงกระนั้นการจ้างเหมาแรงงานอาจจะช่วยให้บริษัทไม่ขาดแคลนกำลังคน แต่ก็ไม่สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ สุดท้ายทั้ง 2 บริษัทจึงหันมาทดลองใช้แรงงานต่างด้าวสัญชาติกัมพูชา ซึ่งได้ผลลัพธ์ที่ดีตามความต้องการ เนื่องจากแรงงานต่างด้าวมีความอดทนสูง และไม่เลิกงาน จึงทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง จนในปัจจุบัน พนักงานไร้ทักษะทั้งหมดของโรงงานจึงเป็นแรงงานต่างด้าว

ในส่วนของบริษัทมิคูนิ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่สนใจในการใช้แรงงานต่างด้าว ตามนโยบายของผู้บริหาร โดยได้ทำการปรับปรุงอาคารสถานที่ เพิ่มสถานที่พักผ่อนให้กับพนักงานให้สะอาดและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งได้เพิ่มสวัสดิการให้แก่พนักงาน เช่น มีข้าวให้บริการฟรี มีการเพิ่มเงินพิเศษให้กับพนักงานที่ไม่หยุดงาน 700 – 1,000 บาทต่อเดือน ตามลำดับ และให้เลิกงานก่อน 10นาทิจากเวลาปกติ เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อน เตรียมตัวกลับบ้าน ซึ่งนโยบายดังกล่าว เป็นที่ชื่นชอบของพนักงาน และอาคาร โรงงานมีความสะอาด และกว้างขวางขึ้น ถือว่าตอบ โจทย์ในการแก้ไขปัญหา

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มา สรุปเป็นตารางแสดงความเหมือน ความต่างของแต่ละบริษัท เพื่อใช้เปรียบเทียบผลลัพธ์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานใน บริษัทตัวอย่าง 3 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน ที่หาสาเหตุของการลาออกของพนักงาน และนำมาศึกษาถึงความเหมือน และความต่างของแต่ละบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเพื่อศึกษาแนวทางในการป้องกัน และวิธีการในการรักษาหรือจูงใจพนักงานที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กรต่อไป โดยการดำเนินงานการวิจัย ด้วยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัท และนำข้อมูลจาก Exit Interview มาประกอบบทสัมภาษณ์ คำถามในการสัมภาษณ์ได้อ้างอิงจากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกันในกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์ความเหมือนความต่าง

สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมตัวใดที่ส่งผลให้พนักงานลาออก

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของบริษัทตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิต ที่ได้ตอบใจทหัยคำถามของงานวิจัย “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานมีปัจจัยอะไรบ้าง” และครอบคลุมถึงจุดประสงค์ของงานวิจัย

ผลที่ได้คือ พนักงานลาออกจากงานเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเองเป็น ส่วนมาก รองลงมาเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ สถานที่ทำงาน และลักษณะงานส่งผลต่อการลาออกของพนักงานมากกว่าค่าจ้างค่าตอบแทน การที่พนักงานลาออกไม่ได้มาจากแรงดึงดูดขององค์กรอื่น แต่มาจากการที่พนักงานไม่ชอบในสภาพการทำงานขององค์กรเดิม

แนวทางแก้ไขที่ทางบริษัทได้ทำไปแล้วนั้น มีทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลว ด้วยเหตุผลแตกต่างกันไป แต่ละนโยบายส่งผลดีและผลเสียให้กับองค์กร บางนโยบายถือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บริหารจนกลายเป็นปัญหาเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ และการวางแผน

ปรับปรุงนโยบายในครั้งต่อไป ฝ่ายบุคคลได้มีข้อควรระวังจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

จากการสัมภาษณ์บริษัทที่เลือกปรับอัตราค่าจ้าง ส่งผลเสียเรื้อรังต่อองค์กร ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งไม่ได้เป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แท้จริง จึงถือได้ว่าเป็นกรณีที่น่าสนใจและควรระมัดระวัง ในบางทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่า การลาออกของพนักงานไม่ได้เกิดจากเรื่องผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้บริษัทควรให้ความสำคัญกับสิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริง เพื่อเป็นการตอบโจทย์ ในบริษัทที่ทำการปรับปรุงนโยบายภายในและปรับปรุงสถานที่นั้น ทางบริษัทได้มีการทำแบบสำรวจความต้องการของพนักงานก่อนที่จะลงมือแก้ไข

อภิปรายผล

จากการรวบรวมข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่องานวิจัยอื่น ในเรื่องของการจูงใจการทำงานของพนักงาน เพื่อจะรักษาให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กร ซึ่งการจูงใจนั้นไม่จำเป็นต้องในลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว พนักงานยังคงมีความต้องการในการดำรงชีวิต ซึ่งเหมือนกับในทฤษฎีที่กล่าวว่าพนักงานต้องการที่อยู่ที่ดี ต้องการสุขภาพดี ทำงานในสถานที่ปลอดภัย เป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัย จะเห็นได้ชัดเจนว่าแรงจูงใจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก ส่งผลทางตรงกับการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

การทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ผลที่ได้นั้น จึงอาจไม่เหมาะสมกับการนำไปเปรียบเทียบความต้องการกับพนักงานในระดับอื่น เนื่องจากแต่ละระดับของพนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้พนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ ย่อมมีความต้องการแตกต่างจากพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากสภาพการทำงานที่ต่างกัน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกำลังคนของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ได้ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำไปควบคุมกำลังคนในการผลิต เพื่อไม่ให้เกิดสภาวะขาดแคลนแรงงาน จากข้อมูลสรุปผลการวิจัยพบว่า อัจฉยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานควรวิเคราะห์จาก

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประกอบกัน ควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานโดยตรง ตัวอย่างเช่นการทำแบบสอบถาม การให้พนักงานใส่ผลสำรวจไว้ที่กล่องแนะนำ เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขได้ตรงจุด เพราะพนักงานฝ่ายผลิตเป็นประชากรหลักของบริษัทและเป็นผู้ทำให้บริษัทขับเคลื่อนไปได้

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานระดับล่างเช่นกัน เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของบริษัท การเน้นยอดขายหรือผลกำไรของบริษัทนั้นสำคัญ แต่ควรทำให้สอดคล้องกับกำลังพลด้วย หากกำลังพลไม่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า บริษัทก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานนั้น ควรทำการวิจัยในเกี่ยวกับพนักงานในระดับอื่นๆด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่นพนักงานระดับบริหารงาน เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานทั้งองค์กร เพราะพนักงานในทุกๆตำแหน่งย่อมมีความสำคัญเหมือนกันหมด อีกทั้งควรทำการวิจัยบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นเช่นกัน เพราะแต่ละอุตสาหกรรมมักมีปัญหาที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากสภาพแวดล้อม และลักษณะงานที่ไม่เหมือนกัน อีกทั้งในประเทศไทยมีการเข้ามาลงทุนของบริษัทต่างชาติหลากหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จะเป็นการช่วยให้ในแต่ละอุตสาหกรรมมีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.(2552). “อัตราการผลิตของพนักงาน ปี 2558”.
[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก www.industry.go.th. สืบค้น 15 สิงหาคม 2558
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.(2552).“สัดส่วนการลงทุนอุตสาหกรรมในไทย”. [ออนไลน์]
เข้าถึงได้จาก <http://www.ieat.go.th>. สืบค้น 20 สิงหาคม 2558
- ชูศักดิ์ เจนประโคน.(2550). เทคนิคการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พัชรินทร์ มานะใจ, สุพัทธภรณ์ ทองแก้ว.(2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานประจำสายการผลิต กรณีศึกษา พนักงานประจำ สายการผลิตบริษัท แมททีเรียลพลาสติก. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สินีนานู อจลสุด.(2539). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ลาออกตามโครงการลาออกก่อนครบเกษียณอายุ ศึกษาเฉพาะกรณีการสื่อสารแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์สาขาการจัดการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ รุ่งผ่องศรีกุล.(2540). ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน ความพึงพอใจในงาน และ แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของผู้แทนขายยา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร มหวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). **The motivation to work**. New York : John Wiley.
- Hellriegel D. & Slocum J, Jr.(1992). **Management** (6th edition.). New York : Addison Wesley.
- Lawler E.E.(1971). **Pay and organizational effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Leigh B.(2009). **The 7 hidden reasons employees leave**. New York : Amacom.
- Nor, R. A. ,Hollenbeck, J. R. ,Gerhart, B. & Wright, P. M. (2008) . **Human resource management gaining a competitive advantage**. New York : McGraw-Hill.
- Porter, L. W. , Lawler, E. E. ,& Hackman , J. R. (1975). **Behavior in organizations**. New York : McGraw-Hill.
- Price L. James.(1977). **The study of turnover**. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Steers & Porter.(1991). **Motivation and work behavior**. New York : McGraw-Hill.

Vroom VH.(1964). **Work and motivation**. Oxford, England: Wiley .

