

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของส่วน
งานตรวจสอบขั้นสุดท้าย : กรณีศึกษาบริษัทผลิตรายณ์แห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของ
ส่วนงานตรวจสอบขั้นสุดท้าย : กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2560



นายพงกวิน หล่มวงษ์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ สุวัฒน์ เบญจพลพิทักษ์,

M.D.

รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่
 ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางใน
 การศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนกระทั่งงานสารนิพนธ์
 ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยได้อย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วย
 ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับผู้วิจัยตลอดระยะเวลา
 การศึกษาในระดับปริญญาโท จนทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารและด้านธุรกิจ
 รวมทั้งสามารถนำมาประยุกต์ใช้และปรับปรุง แก้ไขงาน สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ มาก
 ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ รวมทั้ง
 ให้การสนับสนุนในทุกๆด้าน ขอบขอบคุณเพื่อนๆทุกคนใน BM รุ่น 18A ที่ได้ร่วมทุกข์ ร่วมสุขกันมา
 ตลอดการศึกษาในระดับปริญญาโท ที่คอยให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือกันและมีกำลังใจดีๆให้
 กันเสมอ รวมทั้งขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการ
 ทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์

พงกวิน หล่มวงษ์

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของส่วนงาน
ตรวจสอบขั้นสุดท้าย : กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

THE STUDY OF FACTORS AFFECTING THE RESIGNATION DECISION OF FINAL
INSPECTION EMPLOYEES : CASE STUDY OF AUTO MANUFACTURER COMPANY

พงกวิน หล่มวงษ์ 5850029

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตมระ , Ed.D., ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์พิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยที่กลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานที่บรรจุแล้วจำนวน 4 คน และกลุ่มพนักงานที่ยังไม่ได้รับการบรรจุจำนวน 6 คน โดยที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามที่มีทั้งปลายเปิดและปลายปิดผสมกัน

ผลการวิจัย พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างเห็นเหมือนกันในปัจจัยด้านสุขอนามัยซึ่งก็คือปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร โดยพนักงานที่ได้รับการบรรจุแล้ว 42% ส่วนที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ 34% ปัจจัยต่อมาคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจซึ่งทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างเห็นต่างกันคือ กลุ่มพนักงานที่บรรจุแล้วเห็นว่าปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่สำคัญ 30% แต่พนักงานที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเห็นว่า ปัจจัยด้านความน่าสนใจของเนื้องานสำคัญ 59% และปัจจัยสุดท้ายคือปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งพนักงานบรรจุแล้วเห็นว่า ปัจจัยด้านหนี้สินสำคัญ แต่พนักงานที่ยังไม่ได้บรรจุเห็นว่า ปัจจัยด้านครอบครัวสำคัญ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยได้นำผลของปัจจัยที่ได้ไปนำเสนอแก่ผู้จัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ตลอดไป

คำสำคัญ : ปัจจัยด้านสุขอนามัย/ปัจจัยด้านแรงจูงใจ/ปัจจัยส่วนบุคคล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
บทที่ 1	บทนำ
	1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา
	1.2 คำถามในการวิจัย
	1.3 วัตถุประสงค์
	1.4 ประโยชน์
	1.5 ขอบเขตการวิจัย
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ
	2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ
	2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวัง
	2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
	2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการวิจัย
	3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
	3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผล

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	17
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	17
4.2 ข้อมูลทั่วไปแสดงรหัสเปิด	18
4.3 ผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ได้รับการบรรจุ	30
4.4 ผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ	33
บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย	37
5.1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	
5.1.1 ผลการศึกษาปัจจัยด้านสุขอนามัย	37
5.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจ	39
5.1.3 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล	40
5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	40
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย	41
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	42
บรรณานุกรม	43
ภาคผนวก	44
ภาคผนวก ก : แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ของพนักงานประจำ และพนักงานชั่วคราว	45
ประวัติผู้วิจัย	47

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในส่วนงานตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทรถยนต์แห่งหนึ่งตั้งแต่ปี 2012-2015	2
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ (พนักงานประจำ) จำนวน 4 คน	17
4.2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (พนักงานชั่วคราว) จำนวน 6 คน	18
4.3	การแบ่งกลุ่มรหัสเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ (ประจำ)	23
4.4	การแบ่งกลุ่มรหัสเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว)	25
4.5	การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ (ประจำ) เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)	26
4.6	การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว) เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)	28

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันบุคลากรหรือพนักงานนับเป็นปัจจัยที่สำคัญลำดับต้นๆที่มีผลต่อการดำเนินกิจการทั้งภายในและภายนอกขององค์กรต่างๆ และในปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันสูงในการดำเนินกิจการและดำเนินธุรกิจหลายๆประเภท เพราะฉะนั้นจึงทำให้องค์กรต่างๆต้องมีการแข่งขันชิงบุคลากรที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ เพราะว่าบุคลากรเหล่านี้จะเป็นประโยชน์และมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในด้านต่างๆให้ไปในทิศทางที่แต่ละองค์กรได้กำหนดเป้าหมายไว้

บริษัทผลิตรถยนต์ก็เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากในกระบวนการผลิตและตรวจสอบคุณภาพ โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการลูกค้ามากที่สุด เพื่อทัดเทียมและสามารถแข่งขันกับบริษัทผลิตรถยนต์ยี่ห้ออื่นๆได้ แต่ถึงอย่างนั้นการที่บุคลากรจำนวนมากก็อาจจะเหนื่อยกว่าคู่แข่งเสมอไปอีกทั้งยังต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และที่สำคัญคือค่าตอบแทนและสวัสดิการ กระบวนการเหล่านี้จะเป็นตัวส่งเสริมที่ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้

ปัจจุบันบริษัทผลิตรถยนต์แห่งนี้ ซึ่งมียอดการผลิตและยอดขายไม่ต่ำกว่า 1 แสนคันต่อปี และมีพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายทั้งหมด 170 คน ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายนี้ นับว่าเป็นหัวใจของการตรวจสอบคุณภาพรถยนต์ทั้งคันก่อนส่งมอบให้ลูกค้า แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่สำคัญมากคือ พบปัญหาหลุดไปยังลูกค้าทุกเดือน ซึ่งทำให้ไม่ตรงกับนโยบายของลูกค้าที่จะไม่ส่งของเสียออกไปสู่มือลูกค้า ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลผู้ที่ทำปัญหาหลุด จะพบว่ามีส่วนใหญ่เกิดจากพนักงานใหม่ เพราะฉะนั้นทุกครั้งที่มีการลาออกของพนักงานมักจะก่อให้เกิดปัญหาในกระบวนการตรวจสอบขั้นสุดท้ายตามมาเสมอ เพราะแต่ละครั้งที่มีการคัดเลือกบุคลากรระดับปฏิบัติการเข้ามา และฝึกอบรมจนกว่าความสามารถจะถึงจุดที่ส่วนงานกำหนดนั้นจะใช้เวลานาน ประมาณ 2-3 เดือน ถึงจะสามารถทำงานจริงได้แบบเต็มขั้นตอน ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอยู่ในปัจจุบันมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้คุณภาพของ

งานที่ต้องตรวจสอบอยู่แล้วลดลง ผลกระทบต่อพนักงานตามมาก็คือความเหนื่อยล้า แต่ผลกระทบที่เสียหายแก่องค์กรมากที่สุดก็คือ คุณภาพของรถยนต์ที่ไม่ได้ตามความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดความพึงพอใจลดลง จนกระทั่งไม่เกิดการซื้อในที่สุด นอกจากนี้การลาออกของพนักงานยังส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน และจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มระดับความสามารถของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ และเมื่อดูผลการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายย้อนหลัง 4 ปีของบริษัทรถยนต์แห่งหนึ่งพบว่ามีอัตราการลาออกอยู่ที่ 5.88 – 10.00 เปอร์เซ็นต์

ตาราง 1.1 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในส่วนงานตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทรถยนต์แห่งหนึ่งตั้งแต่ปี 2012-2015

ปี	2012	2013	2014	2015
จำนวนพนักงานประจำที่ลาออก	1	2	1	2
จำนวนพนักงานชั่วคราวที่ลาออก	9	9	16	12
% การลาออกของแผนก	5.88	6.47	10.00	8.23

ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาบุคลากรขององค์กรให้ได้นานที่สุด จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการตรวจสอบรถยนต์ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด และที่สำคัญที่สุดก็คือเป้าหมายขององค์กรที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพไปยังมือลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

1.2 คำถามในการวิจัย

อะไรคือสาเหตุที่ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งตัดสินใจที่จะลาออก

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัย ด้านสุขอนามัย ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง

2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง

1.4 ประโยชน์

1. เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ ไปเป็นกลยุทธ์ที่จะวางแผนเพื่อลดการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของส่วนงานตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย
2. ทำให้คุณภาพของรถยนต์ที่ผลิออกมาได้ตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดอย่างยั่งยืน
3. ลดค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการสรรหา และการอบรมแก่พนักงานใหม่
4. ทำให้สามารถรักษากพนักงานระดับปฏิบัติการให้อยู่กับองค์กรต่อไป

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประเด็นที่ศึกษา

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงาน รวมทั้งปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะลาออก เพื่อเป็นแนวทางในการหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการคงอยู่กับองค์กรต่อไป

1.5.2 กลุ่มเป้าหมาย

พนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 10 คน

1.5.3 ระยะเวลา

ระยะเวลาที่ทำการวิจัยตั้งแต่เดือน ตุลาคม ถึง พฤศจิกายน 2559

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนของการตรวจสอบขั้นสุดท้าย ของบริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

2.1.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 778) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง พอใจ ชอบใจ ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องของความรู้สึกที่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

Byars and Rue (2000 อ้างถึงในชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554, หน้า 25) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานคือทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงานต่องาน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติต่องาน ทัศนคติต่อผู้บริหาร สภาพการทำงาน ทัศนคติต่อบริษัท และเงินเดือนที่ได้รับ

Campbell (1976 อ้างถึงในวรารักษ์ นาควิสัย, 2553, หน้า 34) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในที่แต่ละคนเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นต่อสภาพการณ์ที่อยากให้เป็นหรือคาดหวัง หรือความรู้สึกว่าสมควรจะได้รับ

Schutz and Schita (1994 อ้างถึงในสุธานี นุกูลยิ่งอารี, 2555, หน้า 34) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือความรู้สึกหรือเจตคติทั้งทางบวกและทางลบที่บุคคลมีต่องาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน ค่าตอบแทน

เป้าหมายขององค์กร รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ สุขภาพ อายุงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ สถานะทางสังคม กิจ กรรมการพักผ่อน ความสัมพันธ์กับครอบครัว เป็นต้น

จากความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึก หรือทัศนคติที่ไม่สามารถมองเห็นได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลใดมีความพึงพอใจหรือไม่ จะสังเกตได้จากการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น ผลของการปฏิบัติงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดความพึงพอใจได้โดยตรง แต่เราสามารถวัดความพึงพอใจได้ทางอ้อมโดยการวัดจากความคิดเห็นของแต่ละบุคคล แต่ความคิดเห็นต้องเป็นความคิดเห็นที่แสดงออกมาจากความคิดและรู้สึกที่แท้จริง ถึงอย่างไรความพึงพอใจก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นถ้าบุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) (1954 อ้างถึงในแก้วใจ ผดุงทรง , 2550, หน้า16) ได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยตั้งสมมุติฐานความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่มีสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการลำดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามา

โดยที่ Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกายหรือความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่จำเป็นในการ ดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น ความต้องการขั้นนี้ จะได้รับการตอบสนองโดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อนำเงินไปแสวงหาสิ่งที่จำเป็นมาเพื่อดำรงชีวิตต่อไป

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Security Need) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเข้ามามีบทบาทในความ

ต้องการต่อไป เพราะว่ามีมนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครอง จากอันตรายต่างๆที่มีผลกระทบต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) หมายถึงความต้องการที่จะได้เข้าร่วมและได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของตน ซึ่งในส่วนของการองค์กรก็สามารถทำได้โดยการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ และให้คำชมเชยในความคิดเห็นเพื่อเป็นกำลังใจแก่บุคลากร

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem or Egoistic Needs) คือ ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงให้สังคมเชื่อมั่นในตนเอง ความอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงต้องการมีฐานะที่เด่นและเป็นที่ยกย่องแก่บุคคลทั้งหลาย การมีตำแหน่งที่สูงในองค์กร หรือสามารถใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญได้ ความต้องการในขั้นนี้ในองค์กรเราสามารถพิจารณาได้จาก ชื่อ ตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 5 ความต้องการตระหนักในตัวเอง (Self-realization or Self Actualization Needs) คือต้องการรู้จักตนเอง ยอมรับตนเอง เปิดใจรับฟังคำวิจารณ์โดยไม่โกรธ รวมทั้งยังรู้จักแก้ไขตัวเอง ในส่วนที่ยังพบข้อบกพร่องอยู่ ต้องการพัฒนาตัวเองไปเรื่อยๆและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การเป็นตัวของตัวเอง และประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง

จากทฤษฎีของ Maslow ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์นั้นต้องเป็นไปอย่างตามลำดับขั้นและจะต้องได้รับการตอบสนองเท่านั้น ส่วนแรงจูงใจใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้อีกต่อไป เพราะฉะนั้นก่อนที่จะกระตุ้นให้บุคคลทำงานต้องดูก่อนว่าบุคคลเหล่านั้นสนใจในเรื่องใด เพื่อที่จะเป็นการรักษามูลค่าเหล่านั้นให้อยู่ยาวกับองค์กรในที่สุด

ทฤษฎี EGR (Existence, Growth, Relation) (1972 อ้างอิงใน สุธานันท์ นุกูลอึ้งอารี , 2555, หน้า43-44) อัลเดอร์เฟอร์ ได้ทำการวิจัยและพบว่ามนุษย์เรามีความต้องการอยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs : E) เป็นความต้องการทางกายภาพและความต้องการทางด้านวัตถุที่ช่วยให้ชีวิตสามารถอยู่รอดได้ เช่น ปัจจัย 4 ค่าจ้าง ความมั่นคง สวัสดิภาพ ความปลอดภัย

2. ความต้องการในด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วย รวมถึงความต้องการทางด้านสังคมด้วย เช่น มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องจากสังคม

3. ความต้องการด้านการเจริญเติบโต (Growth : G) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการที่บุคคลได้สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับตัวเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าเติบโตยิ่งขึ้นไป ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาตัวเอง ความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการเข้าใจตัวเอง และใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

จากแนวคิดและทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่จะช่วยสร้างความสำเร็จและประสิทธิภาพแก่ตัวเองและองค์กร และองค์กรก็ต้องตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พอใจภายหลัง

2.1.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

Edwin Locke (1968 อ้างอิงใน สุธานี ธัญญ์ อธิ, 2555, หน้า30-31) ได้จำแนกองค์ประกอบของความพึงพอใจไว้ทั้งหมด 9 ด้าน ดังนี้

1. งาน เป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนเกิดความพอใจและไม่พอใจ เช่น งานนั้นท้าทายได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ทำแล้วสามารถเติบโตได้ในอนาคต งานมีความยากง่ายเหมาะสมกับเราหรือไม่
2. ค่าจ้าง จะเกิดความพอใจก็ต่อเมื่อ ค่าจ้างที่ได้เหมาะสม และยุติธรรมเท่าเทียม
3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ต้องพิจารณาโดยที่หลักเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับ
4. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
5. ผลประโยชน์ ก็คือสวัสดิการที่องค์กรให้
6. สภาพการทำงาน ก็คือสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ
7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา มักจะมีอยู่หลายรูปแบบ แต่การที่ได้บังคับบัญชาจะเกิดความพึงพอใจก็ต่อเมื่อขึ้นอยู่กับ การปรับตัวของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ
8. เพื่อนร่วมงาน ต้องเป็นมิตรและพร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันทุกเมื่อ
9. การจัดการและการบริหาร ก็ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่จะต้องปรับตัวเข้าหานโยบาย

Harrell (1972 อ้างอิงใน สุธานี ธัญญ์ อธิ, 2555, หน้า33-37) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย โดยแบ่งได้ 3 ประการดังนี้

ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่

1. ประสบการณ์กล่าวคือบุคคลที่ทำงานมานานจนเกิดความชำนาญในงานมากขึ้นจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

2. เพศ เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ เช่น ผู้หญิงมีความอดทนมากกว่าผู้ชายในงานที่ต้องใช้ฝีมือและความละเอียดอ่อน

3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ มักจะมีความสามารถหลากหลายด้าน แต่ทุกคนก็ต้องมีความปรองดองกันเพื่อที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ทำ

4. อายุ ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานที่สูงไปด้วย แต่ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ของงานที่ได้รับมอบหมายด้วย

5. เวลาในก ารทำงาน การทำงานในเวลาจะสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าที่จะต้องทำงานในช่วงเวลาพักผ่อนหรือสังสรรค์

6. เชาว์ปัญญา งานบางประเภทไม่ต้องใช้เชาว์ปัญญาในการทำงาน ซึ่งผู้ที่มีเชาว์ปัญหามากกว่างานที่ทำมักจะเบื่อหน่ายและมีทัศนคติไม่ดีต่อการทำงาน ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

7. การศึกษา งานที่ทำหรือได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับสิ่งที่เรียนมาหรือไม่

8. บุคลิกภาพ จะส่งผลหลายๆด้านในงานที่ทำ และจะส่งผลต่อการยอมรับ

9. ระดับเงินเดือน มีผลโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน

10. ความสนใจในงาน บุคคลที่มีความสนใจในการทำงาน และได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัดจะทำให้บุคคลนั้นมีความสุข และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่

ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสในความก้าวหน้า อำนาจของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในผู้บริหาร และความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ทักษะในการทำงาน ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลระหว่างที่พักถึงที่ทำงาน สภาพภูมิศาสตร์

จะเห็นได้ว่าจากแนวคิดของ Edwin Locke และ Harrell นั้นจะไม่แตกต่างกันมากแต่โดยหลักแล้วต้องดูตัวเองก่อนว่าความต้องการของเราอยู่ระดับไหน แล้วถ้าได้ความต้องการดังกล่าวเราสามารถรับได้ไหม แต่ถ้ารับไม่ได้เราจะปรับตัวหรือไม่

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ณัฐสุมณ ลักขการวราสิริ และ สุนันทา มุลทา (2555, หน้า 6-10) อ้างอิงจาก Frederick Herzberg. (1959). THE MOTIVATION TO WORK ได้อ้างอิงข้อมูลจากหนังสือว่า Herzberg ไม่ได้มองความพึงพอใจในการทำงานในองค์กร เพียงมิติเดียว จึงได้สำรวจข้อมูลโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คนถึงความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน และสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษานี้ทำให้ Herzberg สามารถนำผลมาสรุปเป็นทฤษฎีของการบริหารพฤติกรรมคนในองค์กรที่มีชื่อเสียงมาก คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg โดนหลักการเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและองค์กรของพนักงานกับปัจจัยที่ช่วยเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นและมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นซึ่งมี 2 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

คือปัจจัยที่องค์กรขาดไม่ได้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ขาดแล้วพนักงานจะมีแนวโน้มในการเกิดความไม่พึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบต่อองค์กร แต่การเพิ่มระดับปัจจัยประเภทนี้เข้าไปก็ไม่ได้ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบหรือในตัวองค์กรสูงขึ้นและไม่ ช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของงาน ถือเป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factor) ตัวอย่างของปัจจัยประเภทนี้ได้แก่

- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ อยู่ในรูปของเงินเดือน (Salary) หากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ ใดเงินไม่ต่างกันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ ซึ่งความเป็นจริงในบางบริษัท จะคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆเพื่อเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ ของการปรับฐานเงินเดือนให้กับพนักงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งหากเข้ากันได้ ก็จะส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในพนักงานเช่นกัน บางทีการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานสูงเกินไปก็ไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เขาทำงานได้ดีกว่าเดิม
- นโยบายบริษัทและการบริหาร (Company Policies and Administration) เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่มีไม่ได้ และเป็นปัจจัยที่ไม่มีประสิทธิภาพต่อการทำงานของพนักงาน เช่น นโยบายของบริษัทไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตของตัวพนักงาน การไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกันไม่เป็นระบบ หากแต่ในทางทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า การเพิ่มคุณภาพของปัจจัยนี้มากก็ไม่ได้ทำให้ พนักงานมีแนวโน้มในความพึงพอใจมากขึ้น หรือมีแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น
- ความสัมพันธ์ในหมู่พนักงานด้วยกันความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relations) หากพฤติกรรมของบุคคลต่างๆในองค์กรไปในด้านลบ เช่นการชิงดีชิงเด่น

ต่างคนต่างเอาตัวรอด เอาเปรียบกัน ไม่มีความเป็นมิตร ภาพก็จะทำให้เบื่อหน่ายขององค์กรได้ แต่ถ้าเป็นไปด้านบวกคือช่วยเหลือกัน มีน้ำใจ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและองค์กรอยู่กันได้อย่างราบรื่น

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (Working Conditions) ในทางทฤษฎีเชื่อว่าองค์กรจะต้องจัดหาสภาพแวดล้อมต่างๆเกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ

สำนักงาน ที่ตั้ง การเดินทางมาทำงานของพนักงานให้มีความสะดวกและไม่ก่อให้เกิดปัญหามากต่อพนักงาน แต่ไม่จำเป็นต้องสะดวกสบายเกินไป เพราะไม่ได้ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นหรือรักองค์กรมากขึ้น

- การควบคุมดูแลของหัวหน้างาน (Supervision) ในทฤษฎีนี้เชื่อว่า ปัจจัยนี้องค์กรควรจัดให้มีแต่พอควร เช่น หัวหน้างานต้องไม่บกพร่องในหน้าที่ หัวหน้างานต้องสามารถแนะนำข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารที่มากพอ แต่ถ้ามากเกินไปจนทำให้ไปปิดบังด้านความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจได้

- สภาพในการทำงาน (Status) ในทางทฤษฎีเชื่อว่าองค์กรควรจัดให้มีระดับสถานะของพนักงาน เช่น สิทธิพิเศษด้านการจอร์ดสำหรับตำแหน่งสูงๆเพื่อรักษาระดับความพอใจ แต่ก็ไม่ใช่มากจนเกินไปจนกระทั่งทำให้พนักงานระดับต่ำกว่าเกิดความไม่พอใจ

- ความมั่นคงในงาน (Job Security) ในทางทฤษฎีแล้วปัจจัยนี้เกี่ยวกับความมั่นคงของพนักงานเช่น ระบบสวัสดิการ องค์กรจำเป็นต้องมี ขาดไม่ได้ แต่ไม่ควรใช้การเพิ่มปัจจัยนี้เพื่อโน้มน้าวให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานที่สูงขึ้นหรือภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

เพราะฉะนั้นจากทฤษฎีจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัย ไม่ใช่สิ่งที่มุ่งใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คนทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่ม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นปัจจัยที่ไม่ต้องมีก็ได้ถ้าองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นในการเพิ่มระดับความพึงพอใจ มักจะเรียกอีกแบบคือ “ปัจจัยภายใน” เช่น

- ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ในทางทฤษฎีแล้วความสำเร็จในการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาหรือปัญหาให้ลุล่วง ได้เสมอย่อมรู้สึกมีความพึงพอใจในผลงาน ทำให้มีกำลังใจทำงานอื่นๆต่อไปได้

- การได้รับการยอมรับ (Recognition for Achievement) การทำงานที่ได้รับการยอมรับยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป ในทางทฤษฎีเชื่อว่าจะทำให้พนักงานนั้นเกิดความภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น

- งานที่มีลักษณะเป็นงานที่น่าสนใจ (The work itself) ตัวงานที่ทำทาสความสามารถของพนักงาน พนักงานรู้สึกทำงานน่าสนใจ น่าทำ เป็นงานที่มีคุณค่า ในทางทฤษฎีเชื่อว่าพนักงานจะรู้สึกพอใจที่ทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น
 - ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ในทางทฤษฎีเชื่อว่าหากพนักงานรู้สึกว่าเขาคือต้องรับผิดชอบตนเองหรืองานของเขา ซึ่งการได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบอย่างอิสระ ให้สิทธิ์ด้านความคิดในการทำงาน ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจที่จะทำงานมากขึ้น
 - การได้เลื่อนตำแหน่ง (Advancement) จะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีความก้าวหน้า และจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานมากขึ้น
 - ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (The possibility of Growth) การให้โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงานเพื่อให้ก้าวหน้าและเจริญเติบโต การให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ เป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานและเกิดความภูมิใจในตัวเองมากขึ้น
- เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านจูงใจ จะเปรียบเสมือนการทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจเกิดความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบจนนำไปสู่การไม่ลาออกในที่สุด

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964 อ้างอิงใน ณปภัช นาคเจือทอง, 2552, หน้า131-33) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ที่อธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติการที่บุคคลจะยอมรับ งานที่เพิ่มขึ้นนั้น แสดงว่าบุคคลนั้นต้องได้รับความต้องการบางประการที่พึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นและผลของบุคคลนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้บุคคลนั้นได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือค่าจ้างเพิ่ม เพื่อเป็นรางวัล แต่ถ้าเมื่อไหร่ที่คิดว่าทำมากเพียงใดก็ไม่เคยถูกพิจารณา แรงจูงใจในความพึงพอใจก็จะลดลง

ดังนั้นจากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom จะสื่อให้เห็นว่ารางวัลกับผลงานมีความสอดคล้องกัน และรางวัลจะเป็นตัวกำหนดระดับความพยายามของพนักงานว่าไปในทิศทางใด

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Porter and Steers (1973 อ้างอิงใน ปาริชาติ บัวเป็ง , 2554, หน้า20) ได้เสนอปัจจัย 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานว่ายังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์กรหรือจะออกจากองค์กร ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านองค์กร เช่น อัตราจ้าง การเลื่อนลำดับขั้น การขึ้นเงินเดือน ขนาดองค์กร
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในองค์กร ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความจำเจของงาน ความชัดเจนในบทบาทงาน
4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

Baron (1986 อ้างอิงใน ปาริชาติ บัวเป็ง , 2554, หน้า21-22) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความแตกต่างกับความพึงพอใจในงาน แต่ 4 ปัจจัยที่คล้ายคลึงกันของความผูกพันของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น ความเป็นอิสระส่วนตัว ความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง แต่ในทางกลับกันความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ และมีทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้น จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่มีอายุมาก มีอายุงานนาน และอยู่ในตำแหน่งสูงๆ จะมีความพึงพอใจในผลปฏิบัติงานของตนเอง ส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรสูง
4. เกิดจากสภาพการทำงาน การที่องค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในด้านความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรู้สึกว่างค์กรใส่ใจในสวัสดิการของพนักงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวถึงมาข้างต้นทั้งหมด พบว่ามีหลายปัจจัยที่แต่ละบุคคลคิดเหมือนกันว่าจะเป็นเหตุผลทำให้พนักงานลาออก เช่น เงินเดือน ความก้าวหน้า แต่เชื่อว่าเหตุผลเหล่านี้จะเป็นคำตอบของทุกๆ องค์กรเสมอไป ดังนั้นเหตุผลที่แท้จริงของแต่ละองค์กรนั้นต้องขึ้นอยู่กับว่าสิ่งที่พนักงานสื่อออกมามีความจริงใจในสิ่งที่สื่อออกมาเพียงใด

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการที่จะลาออกของพนักงานข้างต้นแล้วนั้น ยังมีผลของการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ซึ่งสามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณากำหนดแนวทางการศึกษา ดังนั้นจึงขอนำมาสรุปผลงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการศึกษา ดังนี้

ธีรชัย สิริเลขอนันต์ ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและ ระดับความเครียดกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ” โดยใช้วิธีสุ่มทั้งหมด 400 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและระดับความเครียดไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน โดยผลที่ได้คือ การทำงานต่างๆภายในองค์กรนั้น จะต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้อย่างรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้บริหารจะต้องมียุทธวิธีในการทำงาน โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพให้เป็นไปอย่างตอบสนองพนักงานมากที่สุด

ชนิษฐา นิ่มแก้ว ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักบริหารโครงการ กรมชลประทาน สามเสน ” ซึ่งผลวิจัยพบว่า บุคลากรในองค์กร ได้ ให้ความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมมาเป็นลำดับแรก คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัย รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะทางสังคม ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะเฉพาะของงาน การติดต่อสื่อสาร ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านองค์กรและการจัดการ ด้านการนิเทศงาน ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ และอันดับสุดท้ายคือด้านค่าจ้าง

เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ ปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลต่อการลาออกกรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า จากการสัมภาษณ์พนักงานซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัท ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานทั้ง 5 คน ซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรมีสาเหตุ และวัตถุประสงค์ของการลาออกที่แตกต่างกันไป แต่ปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกนั้นเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งผู้บริหารเองไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งปัจจัยสูงใจดังกล่าว นั้น ก็คือความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจลาออก ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของทฤษฎี Two Factory Theory ของ Herzberg และนอกจากนี้จากการวิจัยยังพบอีกว่า ความต้องการมนุษย์แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆคือ ความต้องการด้านจิตใจ และความต้องการด้านร่างกาย หากว่าความต้องการทั้ง 2 นี้ขาดการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และพยายามหาแรงจูงใจใหม่ๆที่

สามารถตอบสนองแรงจูงใจตัวเองได้ ซึ่งในกรณีที่ศึกษาของบริษัทนี้ พบว่าพนักงานที่ลาออกนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกันไปจากเดิมกับในตอนที่ดี สิ้นใจเข้าร่วมงานกับองค์กร เพราะในเมื่อบริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ก็จะแสวงหาแรงจูงใจอื่นๆ เช่น การได้งานใหม่ที่เงินเดือนสูงกว่า สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ๆ ซึ่งเมื่อค้นพบได้ตามที่ตัวเองต้องการก็จะลาออก



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นที่การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก (In-depth Interview) เพื่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของ การตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทยนต์แห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดการวิจัย ดังนี้

- 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผล

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของ การตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทยนต์แห่งหนึ่งทั้งหมด 10 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. หัวหน้างานทั้งหมด 2 คน
2. พนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ(ประจำ)ทั้งหมด 2 คน
3. พนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้บรรจุ(ชั่วคราว)ทั้งหมด 6 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยในการสัมภาษณ์ดังกล่าว จะประกอบด้วยคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) และคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยกลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้

3.2.1 คำถามในการสัมภาษณ์

แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบให้ตอบในลักษณะของการบรรยายตามเข้าใจโดยมีทั้งหมด 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ ปัจจัยทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อการที่จะลาออกของพนักงาน 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับด้านสุขอนามัย

ส่วนที่ 2 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านจิตใจ

ส่วนที่ 3 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับตนเอง

ซึ่งตัวอย่างแบบสัมภาษณ์แสดงไว้ในภาคผนวก

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยกระทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยเก็บรวบรวมในระหว่างเดือน ตุลาคม ถึง พฤศจิกายน 2559 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ทำวิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์ทั้งปลายปิดและปลายเปิด

3.4 การวิเคราะห์และการประมวลผล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพที่เรียกว่า Content Analysis ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. อ่านและทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์โดยละเอียด
2. ทบทวนวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบ
3. จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่องค์การศึกษา และเพิ่มประเด็นที่พบเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ โดยพิจารณาจากรูปแบบ การเปรียบเทียบกับทฤษฎี หรือผลงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการตอบคำถามงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนของการตรวจสอบขั้นสุดท้าย ของบริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่งในประเทศไทย” โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้ทำวิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเก็บข้อมูลตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่งจำนวน 10 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ(ประจำ) และ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ(ชั่วคราว) มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ(ประจำ) และ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ(ชั่วคราว) สามารถอธิบายได้ตามตาราง (ตาราง 4.1และตาราง 4.2)

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ (ประจำ) จำนวน 4 คน

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุ	การศึกษา	อายุงาน(ปี)	ภูมิลำเนา
คนที่1	ชาย	38	ปวส.ช่างยนต์	14	ภาคเหนือ
คนที่2	ชาย	40	ปวช.ช่างยนต์	18	ภาคเหนือ
คนที่3	หญิง	41	ปวส.บัญชี	17	ภาคอีสาน
คนที่4	ชาย	32	ปวส.ไฟฟ้า	10	ภาคอีสาน

ตาราง 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว) จำนวน 6 คน

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุ	การศึกษา	อายุงาน(ปี)	ภูมิลำเนา
คนที่1	ชาย	32	ปวส.ไฟฟ้า	6	ภาคอีสาน
คนที่2	ชาย	30	ปวส. อิเล็กทรอนิกส์	5	ภาคใต้
คนที่3	ชาย	36	ปวช. อิเล็กทรอนิกส์	8	ภาคอีสาน
คนที่4	ชาย	29	ปวส.ช่างยนต์	5	ภาคอีสาน
คนที่5	หญิง	28	ปวช.บัญชี	4	ภาคเหนือ
คนที่6	ชาย	32	ปวส.ไฟฟ้า	6	ภาคกลาง

4.2 ข้อมูลทั่วไปแสดงรหัสเปิด

การศึกษาค้นคว้าวิจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนของการตรวจสอบขั้นสุดท้าย ของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยสามารถอธิบายขั้นตอนการสังเคราะห์ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ(ประจำ) และ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว) โดยการถอดเทปที่เป็นบทสนทนาอย่างละเอียด และนำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการให้รหัสแบบเปิด (Open Coding)

4.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ(ประจำ) จำนวน 4 คน มีจำนวนรหัสเปิด 36 รหัส ดังนี้

1. เงินเดือนน้อย
2. สวัสดิการบางอย่างยังไม่มีเท่าที่อื่น
3. โอทีแทบไม่มีต่อเดือน
4. มีปัญหากับหัวหน้างานเรื่องจรรยาบรรณในโรงงาน
5. หนีหนี้เพราะหนี้สินเยอะ
6. ทำงานดีเสมอตัว ทำชั่วถูกตำ ถูกเตือนตลอด
7. ตรวจสอบเจอปัญหาใหญ่ๆประจำ แต่ไม่เคยได้รับรางวัลตาเขียว

8. มีปัญหากับเพื่อนร่วมงานเรื่องเห็นแก่ตัว
9. ไม่เคยถูกเลือกให้สอบลิคเคอร์เลย
10. งานส่วนเกินนอกเหนืองานประจำเยอะไป
11. เงินเดือนสู้ที่อื่นไม่ได้ทั้งๆที่ตำแหน่งงานเดียวกัน
12. โอทีน้อยมากๆ
13. หัวหน้างานไม่ค่อยให้สิทธิ์ในการตัดสินใจ
14. ไม่ให้สวัสดิการรักษายาบาลพ่อแม่สักบาท
15. ทำงานหลุดแล้วจะถูกประเมินโบนัสมาไม่ดี
16. เลื่อนตำแหน่งช้า
17. ทำงานหลุดถ้าปัญหาเด่นชัดมักจะโดนเขียนใบรายงาน
18. งานซ้ำซากจำเจ
19. ระดับผู้บริหารดำเนินการ 2 มาตรฐานหลายๆเรื่อง
20. เล่นกับเพื่อนร่วมงาน
21. กลับไปหาอะไรทำที่บ้านที่ไม่ต้องเป็นลูกจ้าง
22. ลองสมัครที่อื่นแล้วฟังนโยบายเรื่องการจัดกรงานเป็นระบบ
23. ตัดเกรดโบนัส เงินเดือน ไม่เป็นธรรม
24. มีระบบลูกท่านหลานเธอทำให้เจ็บโตช้า
25. ไปค้าประกันเพื่อนกู้เงินแล้วเพื่อนมีทีท่าจะหนี เลยไม่อยากรับประกัน
26. ไม่ชอบงานที่ทำอยู่เพราะมันต้อยอดไม่ได้
27. มักจะโดนย้ายเมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน
28. เบื่อกฎเกณฑ์ในการทำงานที่เวลามีปัญหาหลุดแล้วโดนเขียนใบรายงาน
29. มีที่อื่นเปิดรับเลี้ยงเงินเดือนสูงกว่า
30. สมัครงานที่อื่นแล้วเลื่อนตำแหน่งเลย
31. ขายตรงแล้วได้รายได้ดีกว่า
32. ที่พักผ่อนสำหรับพนักงานไม่พอ
33. รู้ดีกว่าหัวหน้ารักตัวเองมากกว่ารักลูกน้อง
34. ไม่ชอบเวลาที่ทำงานหลุดแล้วโดนเขียนใบเตือน
35. กลับไปช่วยที่บ้านทำสวน ทำไร่ ได้อยู่บ้านด้วย
36. ไม่ชอบเป็นลูกน้องใคร

4.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว)
จำนวน 6 คน มีจำนวนรหัสเปิด 91 รหัส ดังนี้

37. งานไม่อิสระ ไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้
38. ไม่มีการโยกย้ายไปทำในงานอื่นบ้างน่าเบื่อ
39. ระบบการจัดการในการทำงานไม่ดี
40. เพื่อนร่วมงานต่างคนต่างอยู่
41. หัวหน้าสนใจแต่ตัวเองไม่สนใจลูกน้อง
42. ผู้บริหารคอยจ้องจับผิดการทำงาน
43. เป็นชั่วคราวมานานไม่ได้บรรจุสักที
44. เรียนปริญญาตรี
45. มีงานอื่นเปิดรับแล้วงานน่าทำกว่าเพราะช่วยให้รู้มากขึ้น
46. เงินเดือนน้อยไม่พอใช้
47. จำกัดโอทีรายเดือน
48. ทำงานหลุดเขียนแต่ใบรายงาน
49. สวัสดิการสำหรับพนักงานชั่วคราวไม่เยอะ
50. กฎระเบียบในการทำงานเยอะไป เช่นเข้าห้องน้ำบ่อยก็โดนบ่น
51. หัวหน้างานชอบหางานมาเพิ่มโดยไม่ถามว่าทำทันไหม
52. กลับไปหางานทำใกล้ๆบ้าน
53. ยังมองหาอนาคตในการบรรจุยังไม่เจอเลย
54. ตามแฟน แฟนไปไหนไปด้วย
55. เงินเดือนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย
56. ตัดเกรดเงินเดือนได้ต่ำทุกปี
57. ประเมินโบนัสไม่เป็นธรรม
58. ได้เงินค่าโอทีต่อชั่วโมงน้อยมากประมาณ 50 บาท/ชั่วโมงเอง
59. โอกาสบรรจุน้อย
60. เบื่อระบบลูกท่าน, หลานเธอ
61. รู้สึกว่าไม่ดีพอต่อองค์กร เพราะรู้สึกว่ายังตรวจสอบไม่ดีพอ
62. คิดหนี้สินนอกระบบเยอะ ถ้าจ่ายไม่ไหวก็หนี
63. งานที่ทำอยู่ไม่ช่วยพัฒนาความสามารถ
64. อย่าผลอทำงานหลุด เพราะอาจจะได้รับใบรายงานได้

65. กลับไปทำนาที่บ้าน
66. ถ้ามีงานดีๆ ใกล้เคียงบ้านก็กลับไปทำ ได้ไม่ต้องเดินทางไกล
67. ผู้จัดการคอยถ่ายรูปจัดผิด ทำให้ไม่เป็นตัวของตัวเอง
68. ผมไม่ได้มีบทบาทสำคัญอะไรในแผนกเลย
69. ทำดีเสมอตัว ไม่เคยถูกชมเชย ทำผิดโดนด่า
70. เงินเดือนน้อยไม่พอกับค่าใช้จ่าย
71. โอิทีน้อย
72. งานไม่ตรงกับที่เรียนมา
73. ประเมิน โบนัสได้ C ทุกปี
74. รอบรรจุมาหลายปี ไม่ได้บรรจุสักที
75. หัวหน้างานไม่ค่อยที่จะออกมารับแทนลูกน้อง
76. ห้ามใช้โทรศัพท์ในเวลางาน
77. ทำงานหลุดหรือเกิดอุบัติเหตุ แทบไม่ต้องแก้ตัวเลข
78. หนีเข้าหนีออกระบบ
79. มีปัญหาส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ชอบหน้ากัน
80. สวัสดิการบางอย่างไม่ดี เช่น ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่
81. งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับที่เรียนมา
82. งานไม่ค่อยได้ใช้ทักษะตามที่เรียนมา ทำให้ไม่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง
83. เมื่อยอยากให้ออกแล้วหางานใหม่ที่ดีกว่า
84. เก็บเงินสักก้อนแล้วไปหาอะไรทำที่ไม่ต้องเป็นลูกจ้าง
85. กลับไปดูแลพ่อแม่ที่บ้านนอก
86. เงินเดือนน้อยไม่พอใช้ ไม่พอผ่อนรถ
87. ถูกตัด โอิทีพิเศษจากหัวหน้างาน
88. เคยมีปัญหาทะเลาะกับเพื่อนร่วมงานอย่างรุนแรง
89. ได้งานใหม่ตรงกับสาขาที่เรียน
90. ผู้จัดการชอบเจาะจงเล่นแต่เรา ที่คนอื่นไม่เล่น
91. ผู้จัดการชอบสั่งให้หัวหน้าออกแต่ใบรายงานเตือนตอนทำปัญหาหลุด
92. หัวหน้างานให้คำปรึกษาเรื่องงานไม่ได้
93. ยังไม่ได้บรรจุสักทีทั้งๆที่เข้างานมานานกว่าคนอื่นที่บรรจุ
94. หัวหน้างานมอบหมายงานที่ไม่เด่นให้ทำ

95. ไม่มีคำรักษาพยาบาลให้พ่อแม่ แต่บางทีให้ส่วนหนึ่ง
96. ผู้จัดการขอมายืนคอยจับผิดตอนทำงานแล้วก็ถ่ายรูป
97. นโยบายในการทำงานที่เข้มงวดทำให้ไม่กล้าทำอะไร เพราะกลัวโดนว่า
98. เกิดอุบัติเหตุไร เห็นสอบสวนเหมือนไปฆ่าใครมา แล้วจบที่โดนย้าย
99. หัวหน้าไม่เปิดใจที่จะออกรับแทนลูกน้อง
100. เมียออกผมก็ออก แล้วมาช่วยขายของ
101. กลับไปทำสวนทำไร่ที่มีอยู่
102. ได้งานใหม่ที่ดีกว่า ทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
103. ค่าโอทีต่อชั่วโมงได้น้อย
104. หนี้สินนอกระบบเยอะ
105. เบื่องานที่เป็นลูกน้องคนอื่น
106. เบื่อเพื่อนชอบนินทาหลังหลัง
107. เบื่อหัวหน้างานที่ไม่สามารถช่วยเป็นที่ปรึกษาได้ในหลายๆเรื่อง
108. ระบบการทำงานเปลี่ยนไป ทำงานหลุดไม่โดนตักเตือน แต่เขียนใบรายงานเลข
109. เป็นชั่วคราวมา 4 ปีละยังไร้แววบรรจุ
110. ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการทำโอทีพิเศษ
111. ไม่ชอบงานที่ได้รับมอบหมายง่ายไป
112. งานไม่ตรงกับที่จบมา
113. งานที่ได้รับไม่ได้ช่วยต่อยอดในอนาคต
114. กฎระเบียบเยอะไปทำให้ไม่กล้าออกความคิดเห็น เพราะกลัวผิด
115. เพื่อนชอบเอาเรื่องไม่เป็นเรื่องไปฟ้องเป็นประจำทำให้โดนว่า
116. สามีให้ออกไปเป็นแม่บ้าน
117. พ่อแม่เริ่มแก่อาจจะต้องกลับไปดูแล
118. บริษัทออกกฎหมายเยอะ จนตอนนี้ทำอะไรก็กลัวไปหมด
119. รายรับทั้งหมดไม่เยอะพอที่จะใช้ในปัจุบัน
120. ได้งานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ
121. อายุเริ่มเยอะ แต่ยังไม่ได้บรรจุสักที
122. ยังไม่ได้บรรจุทำให้ไม่มีความมั่นคงสักที
123. เรียนให้จบปริญญา
124. ระบบในการทำงานหรือการประเมินต่างๆมาตรฐาน

125. ออกไปขับรถบรรทุกเงินดีกว่า

126. มีปัญหาทางครอบครัวกับภรรยา

หลังจากการถอดเทปที่เป็นบทสนทนาอย่างละเอียดและนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการให้รหัสแบบเปิด (Open Coding) แล้วจึงทำการสร้างรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์ที่ได้จากของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม (ตามตาราง 4.3 และตาราง 4.4)

ตาราง 4.3 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ(ประจำ)

รหัสเปิด (Open Coding)	รหัสที่มีความสัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
1) ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors)		
1,11,29,31 3,12 2,14	เงินเดือน ค่าล่วงเวลา สวัสดิการ	ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
10,22 15,23 27 19,24 17,28,34	งานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น การประเมินเงินเดือนและ โบนัส โยกย้ายไม่เป็นธรรม บริหาร 2 มาตรฐาน เขียนใบเดือนหลังทำผิด	นโยบายบริษัทและการ บริหาร
8,20 4	มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน มีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน	ความสัมพันธ์กับบุคคล ในองค์กร
35 32	ทำงานไกลบ้าน พื้นที่พักผ่อนไม่พอ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
33	หัวหน้ารักตัวเอง	การควบคุมดูแลของ หัวหน้างาน
2) ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors)		
6,7	ไม่เคยถูกชมเชย	การได้รับการยอมรับ

ตาราง 4.3 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ(ประจำ) (ต่อ)

รหัสเปิด (Open Coding)	รหัสที่มีความสัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
18 26	ทำแต่งานเดิมๆ งานไม่พัฒนาตนเอง	ความน่าสนใจของเนื้องาน
13	ไม่ได้รับโอกาสในการ ตัดสินใจ	ความรับผิดชอบในงาน
16,30	เลื่อนขั้นช้า	การเลื่อนตำแหน่ง
9 21,36	ไม่ได้รับโอกาสสอบเลื่อนขั้น ไม่อยากเป็นลูกจ้าง	ความเจริญก้าวหน้าในงาน
3) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)		
25 5	รับผิดชอบหนี้แทนคนอื่น หนี้สินเยอะ	หนี้สิน

ตาราง 4.4 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว)

รหัสเปิด (Open Coding)	รหัสที่มีความสัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
1) ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors)		
46,55,70,86,119,125 47,58,71,87,103,110 49,80,95	เงินเดือน ค่าล่วงเวลา สวัสดิการ	ค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์
39,51 56,57,73 77,98 60,90,124 50,76,97,114,118 48,64,91,108	งานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น การประเมินเงินเดือนและ โบนัส โยกย้ายไม่เป็นธรรม บริหาร 2 มาตรฐาน กฎระเบียบเยอะไป เขียนใบเดือนหลังทำผิด	นโยบายบริษัทและการ บริหาร
40,79,88,106,115	มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน	ความสัมพันธ์กับบุคคล ในองค์กร
52,65,66,101	ทำงานไกลบ้าน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
41,75,99 92,107	หัวหน้ารักตัวเอง ให้คำปรึกษาไม่ได้	การควบคุมดูแลของ หัวหน้างาน
43,53,59,74,93,109,121,122	ไม่ได้บรรจุสัทที	ความมั่นคงในงาน
2) ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors)		
61	ทำงานได้ไม่ดีพอ	ความสำเร็จในการทำงาน
69	ไม่เคยถูกชมเชย	การได้รับการยอมรับ
38 94 72,81,89,112 45,63,82,102,111,113,120	ทำแต่งงานเดิมๆ งานไม่เด่น ไม่ตรงกับที่เรียนมา งานไม่พัฒนาตนเอง	ความน่าสนใจของเนื้อหา

ตาราง 4.4 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว) (ต่อ)

รหัสเปิด (Open Coding)	รหัสที่มีความสัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
42,67,96 37,68	โดนจับผิดขณะทำงาน ไม่ได้รับโอกาสในการ ตัดสินใจ	ความรับผิดชอบในงาน
84,105	ไม่อยากเป็นลูกจ้าง	ความเจริญก้าวหน้าในงาน
3) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)		
62,78,104	หนี้สินเยอะ	หนี้สิน
58,117 54,83,100,116,126	สาเหตุจากพ่อแม่ สาเหตุจากแฟน	ครอบครัว
44,123	ต่อระดับปริญญา	ศึกษาต่อ

ตาราง 4.5 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ (ประจำ) เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)

หัวข้อหลัก	ความถี่
ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors)	
1. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์	
1.1 เงินเดือน	4
1.2 ค่าล่วงเวลา	2
1.3 สวัสดิการ	2
2. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร	
2.1 เขียนใบเตือนหลังทำผิด	3
2.2 งานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น	2
2.3 การประเมินเงินเดือนและโบนัส	2
2.4 บริหาร 2 มาตรฐาน	2
2.5 โยกย้ายไม่เป็นธรรม	1
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	

ตาราง 4.5 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ (ประจำ) เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ความถี่
3.1 มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน	2
3.2 มีปัญหากับหัวหน้างาน	1
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
4.1 พื้นที่พักผ่อนไม่เพียงพอ	1
4.2 ทำงานไกลบ้าน	1
5. ปัจจัยด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน	
5.1 หัวหน้ารักแต่ตัวเอง	1
ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors)	
6. ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ	
6.1 ไม่เคยถูกชมเชย	1
7. ปัจจัยด้านความน่าสนใจของเนื้องาน	
7.1 ทำแต่งานเดิมๆ	1
7.2 งานไม่พัฒนาตัวเอง	1
8. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน	
8.1 ไม่ได้รับโอกาสในการตัดสินใจ	1
9. ปัจจัยด้านการเลื่อนตำแหน่ง	
9.1 เลื่อนขั้นช้า	2
10. ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงาน	
10.1 ไม่อยากเป็นลูกจ้าง	2
10.2 ไม่ได้รับโอกาสเลื่อนขั้น	1
ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)	
11. ปัจจัยด้านหนี้สิน	
11.1 รับผิดชอบแทนคนอื่น	1
11.2 หนี้สินเยอะ	1

ตาราง 4.6 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว) เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)

หัวข้อหลัก	ความถี่
ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors)	
1. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์	
1.1 เงินเดือน	6
1.2 ค่าล่วงเวลา	6
1.3 สวัสดิการ	3
2. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร	
2.1 กฎระเบียบเยอะไป	5
2.2 เขียนใบเตือนหลังทำผิด	4
2.3 การประเมินเงินเดือนและ โบนัส	3
2.4 บริหาร 2 มาตรฐาน	3
2.5 งานซ้ำซ้อนไม่จำเป็น	2
2.6 โยกย้ายไม่เป็นธรรม	2
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	
3.1 มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน	5
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
4.1 ทำงานไกลบ้าน	4
5. ปัจจัยด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน	
5.1 หัวหน้ารักแต่ตัวเอง	3
5.2 หัวหน้าให้คำปรึกษาไม่ได้	2
6. ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน	
6.1 ไม่ได้บรรจุเสียที	8
ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors)	
7. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน	
7.1 ทำงานได้ไม่ดีพอ	1
8. ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ	
8.1 ไม่เคยถูกชมเชย	1

ตาราง 4.6 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว) เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ความถี่
9. ปัจจัยด้านความน่าสนใจของเนื้องาน	
9.1 งานไม่พัฒนาตนเอง	7
9.2 ไม่ตรงกับที่เรียนมา	4
9.3 งานไม่เด่น	1
9.4 ทำแต่งงานเดิมๆ	1
10. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน	
10.1 โดนจับผิดขณะทำงาน	3
10.2 ไม่ได้รับโอกาสในการตัดสินใจ	2
11. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน	
11.1 ไม่อยากเป็นลูกจ้าง	2
ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)	
12. ปัจจัยด้านหนี้สิน	
12.1 หนี้สินเยอะ	3
13. ปัจจัยด้านครอบครัว	
13.1 สาเหตุจากแฟน	5
13.2 สาเหตุจากพ่อแม่	2
14. ปัจจัยด้านการศึกษาต่อ	
14.1 ต่อระดับปริญญา	2

4.3 ผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุ (ประจำ)

4.3.1 ศึกษาปัจจัยด้านสุขอนามัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุแล้ว

4.3.1.1 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและด้านผลประโยชน์ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ ปัจจัยด้านเงินเดือน มีความถี่เท่ากับ 50% ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านค่าล่วงเวลา และ ปัจจัยด้านสวัสดิการ มีความถี่เท่ากันที่ 25%

“ผมลองคุยกับเพื่อนที่อยู่ มันเริ่มทำงานพร้อมผมนะ แต่ได้เงินเดือนมากกว่าผมเกือบ 3,000 เนอะ นี่ยังคุยกับมันอยู่เลยถ้าเปิดรับสมัครให้บอกด้วย.... (พนักงานประจำ)”

“อาทิตย์ที่แล้วมีเพื่อนมาแนะนำสินค้า เลยลองถามมันว่า เดือนๆนี้รายได้ดีไหม มันตอบมานี่ ผมแทบยากจะลาออกไปขายแบบมันเลย..... (พนักงานประจำ)”

4.3.1.2 ปัจจัยด้านนโยบายและด้านการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ ปัจจัยด้านการลงโทษโดยการเขียนใบเตือนหลังทำผิด มีความถี่เท่ากับ 30% ปัจจัยรองลงมามีด้วยกัน 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น ปัจจัยด้านการประเมินเงินเดือน และโบนัสที่ไม่เป็นธรรม และปัจจัยด้านการบริหารแบบ 2 มาตรฐาน มีความถี่เท่ากันที่ 20%

“..... ไม่ชอบอย่างนะ ลองสังเกตดีๆ ทุกครั้งที่ใครทำพลาด หลุด ผู้จัดการจะไม่ค่อยเตือน แต่จะให้ไฟร์แมนเขียนใบรายงานแทน....(พนักงานประจำ)”

“Staff ลองดูนะ ไม่ว่าใครส่วนไหนตรวจสอบไม่เจอ ผู้ใหญ่ชอบขย่งงานมาให้แผนกเราทุกที ผู้จัดการก็รับมาเฉยเลย ไม่มีเถียงเลย (พนักงานประจำ)”

“เมื่อพอดีเวลาช่วงตัดเกรดไม่รู้พวกผู้จัดการ เอาวิธีใดมาตัดเกรดโบนัสเงินเดือน ผมไม่เคยมาสายเลยนะ แต่ได้แค่ C ไม่เคยเห็น A กับเค้าเลย (พนักงานประจำ)”

“หัวหน้า...ลองดูนะ มันถูกรักขนาดไหน วันก่อนงานหลุดเพียบ แต่ไฟร์แมนไม่ทำโทษเลย อีกทั้งยังออกลูกรับแทนอีก....(พนักงานประจำ)

4.3.1.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่ามี 2 ปัจจัยที่พนักงานประจำได้พูดถึง ซึ่งปัจจัยสำคัญคือ ปัจจัยด้านมีปัญหา กับเพื่อนร่วมงาน มีความถี่เท่ากับ 66.67% และอีกปัจจัยคือ ปัจจัยด้านมีปัญหากับหัวหน้างาน มีความถี่เท่ากับ 33.33%

“วันก่อนเพิ่งมีปัญหากับ....ไปเอง มันนี่ผลอไม่ได้หลุดลอยเดียวไปโน่นไปนี่ เจอจริงๆเลยต่อว่าไปเลย ...เถียงอีก ดีเพื่อนมาห้าม ไม่งั้นมียาวแน่...(พนักงานประจำ)”

“น้ารำคาญหัวหน้าซิบ ชอบจู้จี้วันก่อน เถียงจนจะทะเลาะกันอยู่ละ มาหาว่าขับรถเร็วเกินกำหนด ผมไม่ผิดก็เถียงยับเลย ... (พนักงานประจำ)”

4.3.1.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานพูดถึง 2 ปัจจัยเท่าๆกันคือ ปัจจัยด้านงานไกลบ้าน และปัจจัยด้านสถานที่พักไม่เพียงพอ

“ว่าจะกลับไปทำอะไรทำสวน ได้ไม่ต้องเดินทางไกลๆ อยู่บ้านสบายใจกว่าเยอะ....(พนักงานประจำ)”

“พวกผมเรียกร่องเรื่องที่พักไปหลายทีละ ไม่พอแถมยังไม่มีแอร์อีกต่างหาก ช่วงพักนี้ต้องไปพึ่งคนอื่นประจำ(พนักงานประจำ)”

4.3.1.5 ปัจจัยด้านการควบคุมและดูแลของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานประจำพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านหัวหน้ารักตัวเองเกินไป

“ไม่ค่อยชอบหัวหน้าเจอผู้ใหญ่ถามจี้ๆแล้วชอบยืนฟังไม่ตอบคำถามแทน สุดท้ายผมก็โดยคำหั้น แต่พอเรื่องไหนได้น้ำลอะก็รีบตอบไวเลย....(พนักงานประจำ)”

4.3.2 ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุแล้ว

4.3.2.1 ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานประจำพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านการชมเชยที่ไม่เคยได้รับ

“ทำดีเสมอตัว ทำชั่วถูกด่า ใครๆก็เบื่อ.....(พนักงานประจำ)”

4.3.2.2 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานพูดถึง 2 ปัจจัยเท่าๆกันคือ ปัจจัยด้านทำแต่งานเดิมๆ และปัจจัยด้านได้รับมอบหมายแต่งานที่ไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้

“งานซ้ำซากจำเจ ไม่เคยได้ย้ายไปสัมผัสอะไรใหม่ๆ (พนักงานประจำ)”

“งานส่วนใหญ่รับผิดชอบแต่เอกสาร ซึ่งพอขอไปทำงานอื่นๆบ้างที่ได้ความรู้เกี่ยวกับงานรถยนต์มากกว่านี้... (พนักงานประจำ)”

4.3.2.3 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานประจำพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านที่ไม่ได้รับโอกาสในการตัดสินใจ

“บางทีการที่ผมเป็นพนักงานประจำ มีประ สบการณ์พอสมควร ก็อยากที่จะตัดสินใจที่จะทำอะไรเองบ้าง แต่นี่ไม่เคย พอฟุดบ๊ีบ เบรคทันที...(พนักงานประจำ)”

4.3.2.4 ปัจจัยด้านการเลื่อนตำแหน่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานประจำพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านที่ถูกเลื่อนขั้นช้า

“ผมทำงานมาสิบกว่าปี ตอนนี้เป็นแค่พนักงานธรรมดาอยู่เลย แต่ดูเพื่อนผมที่อยู่ฝ่ายประกอบ ตอนนี้เป็นลีดเดอร์แล้ว (พนักงานประจำ)”

4.3.2.5 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า มี 2 ปัจจัยที่พนักงานประจำได้พูดถึง ซึ่งปัจจัยสำคัญคือ ปัจจัยด้านไม่อยากเป็นลูกจ้าง มีความถี่เท่ากับ 66.67% และอีกปัจจัยคือ ปัจจัยที่ไม่ได้รับโอกาสเลื่อนขั้น มีความถี่เท่ากับ 33.33%

“จริงๆไม่ชอบเป็นลูกน้องใคร ถ้ามีอะไรทำสักอย่างแล้วไปได้สายนะจะออกเลย ไม่อยู่ให้ค่าหรือ (พนักงานประจำ)”

4.3.3 ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุแล้ว

4.3.3.1 ปัจจัยด้านหนี้สินที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานพูดถึง 2 ปัจจัยเท่าๆกันคือ ปัจจัยด้านที่ต้องรับผิดชอบหนี้สินแทนคนอื่น และปัจจัยด้านหนี้สินเยอะ

“..... มันจะลาออกเสียๆอยู่ ฟังจะค้าประกันให้มันไปเอง เคียวเหมือนตัวอย่างที่ ที่ต้องมานั่งรับผิดชอบหนี้สินแทน แต่ถ้าออกก่อนมันออกก็ไม่ต้องใช้หนี้ (พนักงานประจำ)”

“หนี้สินเยอะ หนี้มันสะเลย (พนักงานประจำ)”

4.4 ผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (ชั่วคราว)

4.4.1 ศึกษาปัจจัยด้านสุขอนามัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ

4.4.1.1 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและ ด้านผลประโยชน์ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นสำคัญมีด้วยกัน 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านเงินเดือน และปัจจัยด้านค่าล่วงเวลา มีความถี่เท่ากันเท่ากับ 40% ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านสวัสดิการ มีความถี่เท่ากับ 20%

“เงินเดือนที่นี้น้อยไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย (พนักงานชั่วคราว)”

“จะออกไปจับรถสิบล้อ เห็น ออกไปจับแล้วเงินดีกว่าที่ได้อยู่ (พนักงานชั่วคราว)”

“ได้เงินค่าโอทีต่อชั่วโมงน้อยไป ได้ประมาณ 50 บาทต่อชั่วโมงเอง (พนักงานชั่วคราว)”

“ขอดผลิตรถยนต์เริ่มน้อย โอทีก็เริ่มหายไปด้วย บางเดือนนี้แทบไม่มีเลย (พนักงานชั่วคราว)”

“อยากทำโอทีวันหยุดบ้าง เพราะว่าได้ตั้ง 9 ชั่วโมง แต่หัวหน้าไม่เคยให้ทำเลย (พนักงานชั่วคราว)”

“สวัสดิการเรื่องการรักษาพยาบาลของพ่อแม่ไม่มี เรียกร้องไปที่ก็ไม่เคยได้ เหมือนกับที่..... (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.1.2 ปัจจัยด้านนโยบายบริษัทและด้านการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นสำคัญคือ ปัจจัยด้านกฎระเบียบที่เยอะไป มีความถี่เท่ากับ 26.3% ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านการเขียนใบคัดเตือนหลังจากที่ทำผิด มีความถี่เท่ากับ 21.1%

“กฎระเบียบในการทำงานเยอะไป ขนาดเข้าห้องน้ำยังโดนบ่น เร็วเกินไปแล้วใครจะทนไหว (พนักงานชั่วคราว)”

“นโยบายในการทำงานเข้มงวดมากไป บางทีเข้มจนไม่กล้าที่จะทำอะไร เพราะกลัวว่าทำผิดอะไรไปแล้วจะโดนลงโทษ (พนักงานชั่วคราว)”

“ผู้จัดการชอบสั่งให้หัวหน้าเขียนแต่ใบรายงาน ตอนตรวจสอบไม่เจอหรือทำอะไรผิดไม่ร้ายแรง จนตอนนี้ก็เบื่อกันไป... (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.1.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านที่มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน

“เพื่อนร่วมงานชอบเองไปนินทาหลัง....(พนักงานชั่วคราว)”

“เพื่อนชอบเอาเรื่องไม่เป็นเรื่องไปฟ้องหัวหน้า ทำให้โดนเพ่งเล็งและโดนว่าเป็นประจำ จนตอนนี้เริ่มจะไม่ไหวกับมันละ....(พนักงานชั่วคราว)”

4.4.1.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านทำงานไกลบ้าน

“ถ้ามีงานดีๆ ใกล้ๆ บ้านน่าทำก็อยากที่จะไปสมัครดู เพราะจะได้ อยู่บ้าน สักทีและก็ไม่ต้องเดินทางไกลด้วย (พนักงานชั่วคราว)”

“อยากกลับไปทำไร่ทำสวนที่บ้านเกิด ได้ไม่ต้องเดินทางไกล เพราะตอนนี้ก็ไม่มีใครทำปล่อยรกร้างมานาน(พนักงานชั่วคราว)”

4.4.1.5 ปัจจัยด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นสำคัญคือ ปัจจัยกรณีที่หัวหน้ารักตัวเอง มีความถี่เท่ากับ 60% ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยที่หัวหน้างานให้คำปรึกษาไม่ได้เมื่อเจอกับปัญหา มีความถี่เท่ากับ 40%

“เห็นส่วนงานการประกอบออกเยอะมาก ได้ยินมาว่า หัวหน้าไม่ค่อยออก รับแทนลูกน้อง เวลาโดนว่าชอบอยู่เฉยๆ บางคนทนไม่ได้ก็ออกหางานใหม่...(พนักงานชั่วคราว)”

“เมื่อหัวหน้า ถามอะไรก็ไม่เคยรู้เรื่องเลย แล้วยังมาบอกอีกว่า ทำๆ ไป (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.1.6 ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านที่ไม่ได้บรรจุเสียที ซึ่งผลออกมาเหมือนกันทุกคน

“ยังมองหาคัดที่จะบรรจุเป็นพนักงานประจำไม่เจอเลย หางานใหม่ยังจะง่ายกว่าอีก (พนักงานชั่วคราว)”

“แต่ละปีโอกาสบรรจุน้อยมาก เห็นสอบแต่ละปีเป็นร้อยคน รับแค่คนเดียว บางคนสอบไป3-4รอบแล้วแต่ก็ยังไม่ได้รับบรรจุสักที (พนักงานชั่วคราว)”

“รอบบรรจุมาหลายปี ได้สิทธิ์สอบก็เกือบทุกรอบ แต่ไม่ได้รับบรรจุสักทีจนตอนนี้จะรอไม่ไหวละ (พนักงานชั่วคราว)”

“ทำงานมานานยังไม่ได้บรรจุเลย บางทีเพื่อนหรือคนแถวบ้านถามก็อายไม่
รู้จะตอบยัง ... (พนักงานชั่วคราว)”

“ยังไม่ได้บรรจุ ยังไงก็ยังไม่มั่นคง (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.2 ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงาน ระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ

4.4.2.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่
จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่าง พุดถึง
ปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านงานไม่ดีพอ

“รู้สึกตัวเองยังทำงานไม่ดีพอ เพราะได้จากข้อมูลผมตรวจสอบปัญหา
ไม่เจอบ่อยสุดตามข้อมูลที่หัวหน้าได้ทำให้ ผมเลยมาพิจารณาตัวเองใหม่ (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.2.2 ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะ
ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างพุดถึงปัจจัย
นี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านไม่เคยถูกชมเชย

“ทำงานดีเสมอตัว ไม่เคยถูกชมเชยเลย พอทำผิดเท่านั้นแหละโดนตำหนิทันที
(พนักงานชั่วคราว)”

4.4.2.3 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่
จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็น
สำคัญคือ ปัจจัยด้านงานไม่พัฒนาตนเอง มีความถี่เท่ากับ 53.8% ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยงานที่ทำ
ไม่ตรงกับที่เรียนมา มีความถี่เท่ากับ 30.8%

“งานที่ทำอยู่ไม่ช่วยพัฒนาความสามารถของผม (พนักงานชั่วคราว)”

“เรียนจบด้านไฟฟ้ามา แต่งานที่ทำอยู่ ไม่ได้ใช้อะไรที่เรียนมาเลย ทำให้ไม่
เกิดประโยชน์ต่อตัวเอง (พนักงานชั่วคราว)”

“ได้งานใหม่ที่ดีกว่า ทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (พนักงานชั่วคราว)”

“ได้งานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.2.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะ
ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็น
ประเด็นสำคัญคือ ปัจจัยด้านโดยจับผิดขณะทำงาน มีความถี่เท่ากับ 60% ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยไม่ได้รับ
โอกาสในการตัดสินใจ มีความถี่เท่ากับ 40%

“อาทิตย์ที่แล้ว โคนผู้จัดการถ่ายรูปไว้เป็นหลักฐาน ตอนที่มันนั่งเล่นโทรศัพท์อยู่ ซึ่งข้อกำหนดคือห้ามเล่นเลย....ไป (พนักงานชั่วคราว)”

“ผมไม่ได้มีบทบาทสำคัญอะไรในแผนกเลย (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.2.6 ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านไม่อยากเป็นลูกจ้าง

“ทำงานเก็บเงินสักก่อน หรือหาหนทางที่ดี เพราะจะได้ออกไปทำงานอิสระที่ไม่ต้องเป็นลูกจ้างใคร (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.3 ศึกษาปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ

4.4.3.1 ปัจจัยด้านหนี้สินที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านหนี้สินเยอะ

“คิดหนี้สินนอกระบบเยอะ ถ้าจ่ายไม่ไหวก็หนี (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.3.2 ปัจจัยด้านครอบครัวที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่ามี 2 ปัจจัยที่พนักงานชั่วคราวได้พูดถึง ซึ่งปัจจัยสำคัญคือ ปัจจัยด้านสาเหตุที่มาจากแฟน มีความถี่เท่ากับ 71.4% และอีกปัจจัยคือ ปัจจัยด้านสาเหตุที่มาจากพ่อแม่มีความถี่เท่ากับ 28.6%

“ตามแฟน แฟนไปไหนไปด้วย (พนักงานชั่วคราว)”

“เมียออกผมก็ออก แล้วมาช่วยขายของ (พนักงานชั่วคราว)”

“มีปัญหาด้านครอบครัวกับภรรยาเป็นประจำ ทำให้ต้องคอยออกเพื่อตามแฟนไปทำงานที่เดียวกัน (พนักงานชั่วคราว)”

4.4.3.3 ปัจจัยด้านศึกษาต่อที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างพูดถึงปัจจัยนี้แค่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านเรียนต่อระดับปริญญา

“ผมกำลังเล็งที่จะไปเรียนต่อ เพื่อให้จบปริญญา จะได้อัพเดทตัวเองเพื่อให้ได้งานที่ดีขึ้นจากที่ทำอยู่ (พนักงานชั่วคราว)”

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านสุขอนามัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง

วิธีการศึกษาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ได้มาจากการวิเคราะห์เนื้อหาของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มคือกลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ได้รับการบรรจุแล้ว (พนักงานประจำ) และกลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มพนักงานที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ (พนักงานชั่วคราว) ซึ่งข้อสรุปที่ได้จะนำไปสู่การเสนอรายงานผลการศึกษาลักษณะของกระบวนการบรรยายเชิงพรรณนาวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

5.1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5.1.1 ผลการศึกษาปัจจัยด้านสุขอนามัยที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง

พบว่าปัจจัยหลักที่กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุแล้วเห็นเป็นปัจจัยอันดับแรกคือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร คิดเป็น 42% ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นเป็นประเด็นสำคัญคือ การเขียนใบเตือนหลังจากทำผิดโดยไม่มีการเตือนก่อน คิด

เป็น 30% ส่วนปัจจัยหลักรองลงมาคือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ คิดเป็น 33% ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นเป็นประเด็นสำคัญคือ ปัจจัยด้านเงินเดือน คิดเป็น 50%

และปัจจัยหลักที่กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุแล้วเห็นเป็นปัจจัยอันดับแรกคือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร คิดเป็น 34% ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นเป็นประเด็นสำคัญคือ กฎระเบียบที่เยอะไป คิดเป็น 26% ส่วนปัจจัยหลักรองลงมาคือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ คิดเป็น 27% ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นเป็นประเด็นสำคัญคือ เงินเดือนและค่าล่วงเวลา คิดเป็น 40% เท่ากันทั้ง 2 ปัจจัย

จากผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารของบริษัทเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะลาออก แต่ปัจจัยย่อยของกลุ่มตัวอย่างต่างกันคือ กลุ่มตัวอย่างที่ 1 เห็นว่า การเขียนใบเดือนหลังจากทำผิดโดยไม่มีการตักเตือนเป็นปัจจัยย่อยอันดับแรก แต่กลุ่มตัวอย่างที่ 2 เห็นว่า การที่บริษัทมีกฎระเบียบเยอะไปเป็นปัจจัยย่อยอันดับแรก ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Edwin Locke (1968, อ้างถึงในสุธานธิ์ นุกูลอึ้งอารี, 2555, หน้า30-31) ว่าด้วยเรื่องขององค์ประกอบของความพึงพอใจ 9 ด้าน ซึ่งมีด้านหนึ่งพูดถึงการจัดการและการบริหารว่า ด้านนี้ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่จะต้องปรับตัวเข้าหา นโยบาย และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) (1954) ซึ่ง Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น ซึ่งปัจจัยค่าตอบแทนและผลประโยชน์นั้นตรงกับขั้นที่ 1 ว่าด้วยเรื่องของความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางกายภาพ

โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร จะเกิดความพอใจหรือไม่พอใจนั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล คนไหนที่สามารถ ปรับตัวเข้ากับนโยบายได้ก็จะเกิดความพึงพอใจและอยู่ต่อในองค์กรต่อไปได้ แต่ถ้าคนไหนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับนโยบายได้ก็จะเกิดการต่อต้าน จนกระทั่งเกิดความคิดที่จะลาออกในที่สุด และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์นั้นเป็นความต้องการด้านพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการ และจำเป็นในการดำรงชีวิต ดังนั้นถ้าค่าตอบแทนไม่พอที่จะทำให้พนักงานดำรงชีวิตได้อย่างสะดวกสบาย ก็จะเกิดความต้องการที่เพิ่มขึ้น โดยที่ไม่หันมามองย้อนหลังว่าเราใช้จ่ายมากไปหรือเปล่า ดังนั้นความต้องการที่เกิดขึ้นนั้นก็就会导致ไปสู่การที่พนักงานจะเสาะหาที่ทำงานหรืออาชีพใหม่ที่可以帮助他们ในเรื่องของการดำรงชีวิตอย่างสบาย

5.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง

พบว่าปัจจัยหลักที่กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุแล้วเห็นเป็นปัจจัยอันดับแรกคือ ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงาน คิดเป็น 30% ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นเป็นประเด็นสำคัญคือ การหาอะไรทำก็ได้ที่ไม่ใช่เป็นลูกจ้าง คิดเป็น 67% ส่วนปัจจัยหลักรองลงมาคือ ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ , ปัจจัยด้านความน่าสนใจของเนื้องาน และปัจจัยด้านการเลื่อนตำแหน่ง คิดเป็น 20% เท่าๆกัน

และปัจจัยหลักที่กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยังไม่ได้รับการบรรจุแล้วเห็นเป็นปัจจัยอันดับแรกคือ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของเนื้องาน คิดเป็น 59% ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นเป็นประเด็นสำคัญคือ เนื้องานที่ได้รับไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้ คิดเป็น 54% ส่วนปัจจัยหลักรองลงมาคือ ปัจจัยด้านการรับผิดชอบในงาน คิดเป็น 23% ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นเป็นประเด็นสำคัญคือ โดนจับผิดบ่อยๆขณะทำงาน คิดเป็น 60%

จากผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ปัจจัยหลักของทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างไม่ตรงกัน กลุ่มตัวอย่างที่ 1 เห็นว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงานมีความสำคัญอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Harrell (1972 อ้างอิงใน สุธานีธิ์ นุกูลยิ่งอารี , 2555, หน้า33-37) ว่าด้วยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย โดยแบ่งเป็น 3 ปัจจัย ซึ่งตรงกับปัจจัยที่ 2 คือปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน รายรับที่ได้ ผลประโยชน์ โอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน อำนาจของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในผู้บริหาร และความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ 2 จะเห็นว่า ปัจจัยด้านความน่าสนใจของเนื้องานมีความสำคัญอันดับแรก และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg อ้างอิงจาก Frederick Herzberg. (1959).THE MOTIVATION TO WORK ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและองค์กรของพนักงานกับปัจจัยที่ช่วยเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยที่พนักงานประจำเห็นว่าสามารถเพิ่มขึ้นได้เรื่อยๆ ซึ่งถ้ายิ่งก้าวหน้าปัจจัยอื่นๆก็จะตามมาเอง และปัจจัยด้านความน่าสนใจของเนื้องาน เป็นปัจจัยที่พนักงานชั่วคราวเห็นด้วยมากที่สุด เพราะว่า พนักงานเล็งเห็นโอกาสในการบรรจุเป็นพนักงานประจำค่อนข้างยาก เลยมองไปที่งานที่ได้รับต้องสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่จะนำไปต่อยอดสำหรับทำอาชีพเสริมอย่างอื่นได้ เช่น มีความรู้ในเรื่องระบบรถยนต์ก็สามารถไปรับซ่อมรถนอกเวลางานได้

5.1.3 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายของบริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่ง

ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เห็นว่าปัจจัยหลักคือ ปัจจัยด้านหนี้สิน และมีปัจจัยย่อย 2 ปัจจัยคือ การที่ต้องรับผิดชอบหนี้สินของผู้อื่นที่ตนไม่ได้สร้างไว้ อันเนื่องมาจากเป็นผู้ค้ำประกันคนอื่น และอีกปัจจัยคือ การที่มีหนี้สินเยอะ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ 2 เห็นว่าปัจจัยหลักคือ ปัจจัยด้านครอบครัว และมีปัจจัยย่อยคือ สาเหตุของการคิดที่จะลาออกเกิดจากคู่ชีวิต เช่น ออกพร้อมภรรยา , ออกเพื่อช่วยภรรยาขายของ เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยส่วนบุคคลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้ เพราะว่าเป็นสาเหตุทำให้พนักงานคิดที่จะลาออกได้

5.2 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาที่ได้สรุปและอภิปรายมาข้างต้นนั้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการที่จะตัดสินใจลาออกของพนักงาน ระดับปฏิบัติการทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างคือกลุ่มพนักงานประจำ และกลุ่มพนักงานชั่วคราว ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงขอเสนอวิธีการที่จะสามารถรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยเรียงเป็นแต่ละปัจจัยดังนี้

5.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ 1 เห็นว่าการเขียนใบเดือนหลังจากทำผิดโดยไม่มีการเตือนก่อนเป็นปัจจัยย่อยที่สำคัญ ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

แบ่งระดับข้อผิดพลาดเป็น 3 ระดับคือ ระดับแรกคือ ระดับร้ายแรง เช่น ปัญหาเกี่ยวกับระบบเซฟตี้หรือระบบไฟฟ้า รวมทั้งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในการทำงาน สิ่งนี้ สามารถเขียนใบเตือนได้เลย ระดับที่สองคือ ระดับปานกลาง เช่น ปัญหาแผลใหญ่ๆที่ไม่ควรหลุด สามารถทำได้โดยการเตือนด้วยวาจา แล้วมีการบันทึก ซึ่งถ้าครบ 5 ครั้ง ถึงจะออกใบเตือน และระดับสุดท้ายคือ ระดับธรรมดา เช่น ปัญหาเล็กๆน้อยๆแต่ไม่ได้ตามมาตรฐาน สามารถทำได้โดยการแจ้ง ด้วยวาจา พอครบ 5 ครั้งเตือนด้วยวาจา และครบ 10 ครั้ง จึงออกใบเตือน

5.2.2 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งพนักงานกลุ่มที่ 2 เห็นว่ากฎระเบียบเยอะไปเป็นปัจจัยย่อยที่สำคัญ ซึ่งสามารถทำได้โดยการ ที่เปิดใจและชี้แจงรายละเอียดข้อสงสัยที่พนักงานสงสัยในกฎระเบียบที่ ตั้งขึ้นของบริษัท ซึ่งที่ผ่านมากพนักงานรู้แล้วว่ามีการระเบียบอะไรบ้าง แต่ไม่รู้ถึงรายละเอียดว่า กฎนี้ครอบคลุมอะไรบ้าง และมีผลอย่างไรบ้างถ้าทำผิดกฎ

5.2.3 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ซึ่งพนักงานกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 เห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องของเงิน เดือนและสวัสดิการ ที่ผ่านมาทางผู้จัดการก็มีการสอนวิธีการออม วิธีการเก็บเงินโดยใช้กองทุนไปแล้วหลายครั้ง แต่เป็นเพียงแค่สอนเฉพาะคนที่สนใจมาถาม ดังนั้น ผู้จัดการควรจะมีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงแก่หัวหน้างานว่า ทิศทางของการผลิตและเมื่อเทียบกับการเงินจะไปในทิศทางที่ ดีขึ้นหรือแย่ลง เพื่อให้พนักงานตระหนักและรู้จักการควบคุมการใช้จ่าย อีกทั้งต้องอธิบายว่า มีวิธีการออมในช่องทางใดบ้างที่เป็นประโยชน์และทุกคนสามารถทำได้ หลังจากนั้นหัวหน้างานก็ต้องไปบอกต่อเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีปัญหาเรื่องการใช้จ่ายไม่เพียงพอ

5.2.4 ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในงาน ส่วนนี้ทางส่วนงานได้มีกฎเกณฑ์อย่างชัดเจนว่ามีหลักการในการพิจารณาอย่างไร แต่ที่มีปัญหาส่วนใหญ่ก็คือ คนมักจะมองตัวเองดีเสมอ แต่อาจจะมีระบบลูกท่านหลานเธอบ้าง ดังนั้นทางส่วนงานควรที่จะมีการประเมินและสื่อ ให้พนักงาน เห็นอย่างต่อเนื่องว่า แต่ละคนมีดีอะไร เช่น นายสุชาติตรวจสอบเจอปัญหาในระบบไฟฟ้า ก็ให้นายสุชาติเพิ่ม 1 แต้ม และแจ้งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบโดยผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ของส่วนงาน เพื่อให้พนักงานเห็นถึงความโปร่งใสในการพิจารณา

5.2.5 ปัจจัยด้านความสนใจของ เนื้องาน พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ 2 เห็นว่างานที่ได้รับผิดชอบอยู่ไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้ ดังนั้นสามารถทำได้โดยการ

คัดกรองพนักงานและทำการโยกย้ายงานทุกๆปีหรือทุก 2 ปี ซึ่งขึ้นอยู่กับความชำนาญของพนักงานที่จะย้าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานที่ใหม่ๆ เช่นนายเอ ทำงานจุดตรวจสอบมาแล้ว 2 ปี ซึ่งมีความชำนาญในการตรวจสอบให้ได้มาตรฐานแล้ว และมีประวัติดี หลังจากนั้นก็ย้ายนายเอ ไปอยู่งานที่เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า เพื่อให้นายเอได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยทำให้ผลที่ออกมาอาจจะยังไม่สามารถบอกได้ทั้งหมดว่า ผลของปัจจัยที่ออกมาจะเป็นปัจจัยที่ครอบคลุมปัจจัยทั้งหมดของพนักงานคิดที่จะลาออก
2. กลุ่มตัวอย่างเป็นเพียงกลุ่มหนึ่งของพนักงานระดับปฏิบัติการตรวจสอบขั้นสุดท้ายของบริษัทรถยนต์แห่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีคำตอบแบบอื่น จากคนที่ไม่ถูกสัมภาษณ์อีกก็ได้ หรือไม่ก็ผลที่ได้อาจจะเบี่ยงเบนไปปัจจัยอื่น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไป สามารถเพิ่มจำนวนผู้สัมภาษณ์ได้ เพื่อหาปัจจัยที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อหาแนวทางการแก้ไขได้ตรงจุดที่สุด
2. งานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับอื่นได้ รวมทั้งนำไปใช้ในองค์กรอื่น
3. เพื่อให้การวิจัยเรื่องปัจจัยที่พนักงานจะตัดสินใจลาออก ครั้งต่อไปการศึกษางค์กรที่ต่างกันและนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อหาความเชื่อมโยงหรือความแตกต่างของปัจจัยขององค์กรอื่น



บรรณานุกรม

- แก้วใจ ผดุงทรง, พันโท. (2550). การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการกองทัพบก. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์
- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทบางกอกกอล์ฟจำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี. การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ
- ณปัทม นาคเจือทอง. (2552). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะบริหารธุรกิจ
- ณัฐสุมณ ถักยิกาวราศิริ, สุนันทา มุลทา. ทฤษฎีของ Frederick Herzberg. การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะบริหารธุรกิจ
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไดกิ้นอินดัสทรีส์ ประเทศไทย(จำกัด). การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ
- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. (2550). ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย. การค้นคว้าอิสระ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- วรารณณ์ นาควิลัย. (2553). การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัทGGG (ประเทศไทย)จำกัด. การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ
- สุธานี นุกูลอิงอารี. (2555). การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทย สำนักงานใหญ่. การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ



ภาคผนวก ก

แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ของพนักงานประจำ และพนักงานชั่วคราว

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ
2. เพศ
3. อายุ
4. การศึกษา
5. อายุการทำงาน
7. สถานะทางการทำงาน (หัวหน้างาน , พนักงานประจำ , พนักงานชั่วคราว)
6. ภูมิลำเนา

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงาน”

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านสุขอนามัย

1. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
2. นโยบายบริษัทและการบริหารมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
5. การควบคุมดูแลของหัวหน้างานมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
6. ความมั่นคงในงานมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 2 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านจิตใจ

1. ความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
2. การได้รับการยอมรับมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
3. ลักษณะงานที่ได้ที่รับมอบหมายมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
4. ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 3 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับตนเอง

1. สภาพทางการเงินมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
2. ด้านภูมิอำนามีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง
3. ด้านครอบครัวมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ ถ้ามีจะมีผลอย่างไรบ้าง

