

ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อ  
การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าใน  
ประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อ  
การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าใน  
ประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นายภาณุวัฒน์ ปัชชามาตย์  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศาร รุ่งเรือง,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิริ,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ ผศ.ดร. ธนพล วีราสา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์ท่านอื่นๆ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมถึงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ กระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณผู้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่สละเวลาในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่องานวิจัย

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์ และการจัดการองค์กร รุ่น HO 19A ทุกคนที่ร่วมสร้างสรรค์งานวิจัยที่เป็นประโยชน์ และให้คำแนะนำ การตรวจทาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการผลักดันให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานจากบริษัทแหล่งข้อมูลที่คอยช่วยเหลือ และให้โอกาสแก่ข้าพเจ้า ให้ได้มีเวลามาศึกษาเพิ่มเติม และได้มีโอกาสทำสารนิพนธ์เล่มนี้ขึ้นมา

ขอขอบคุณ คุณกิตติพงษ์ เรืองแสน ที่คอยสนับสนุน และให้คำแนะนำในการเขียนสารนิพนธ์ในครั้งนี้

และสุดท้ายขอขอบคุณ ครอบครัว และเพื่อนๆ ทุกคนที่สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจอย่างดีตลอดมา

ภาณุวัฒน์ ปัชชามาตย์

ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ในบริษัทญี่ปุ่น  
ที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อในประเทศไทย

THE FACTORS RELATING JOB SATISFACTION AFFECTED TO EMPLOYEE RETENTION  
OF JAPANESE FINANCIAL SERVICE COMPANY

ภาณุวัฒน์ ปัชชามาตย์ 5950032

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศ  
รุ่งเรือง, Ph.D., เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อในประเทศไทย และเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของบริษัทประกอบธุรกิจสินเชื่อญี่ปุ่น และส่งผลต่อเนื้อหาให้พนักงานอยู่กับองค์กร ได้นานมากขึ้น โดยศึกษา และเก็บข้อมูลด้วยวิธีเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กับกลุ่มตัวอย่างของบริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อจำนวน 40 คน ทั้งกลุ่มพนักงานที่ยังอยู่กับบริษัท และพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นตามช่วงอายุงาน

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) และปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ยังคงอยู่กับบริษัท และพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว โดยปัจจัยด้านการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) เป็นปัจจัยร่วมที่ส่งผลต่อพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในงาน/ การคงอยู่ของพนักงาน/ ธุรกิจสินเชื่อ

## สารบัญ

|  | หน้า     |
|--|----------|
| กิตติกรรมประกาศ  | ข        |
| บทคัดย่อ   | ค        |
| สารบัญตาราง  | ช        |
| สารบัญภาพ  | ณ        |
| <b>บทที่ 1</b> บทนำ  | <b>1</b> |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา  | 1        |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย  | 3        |
| 1.3 ขอบเขตการวิจัย   | 3        |
| 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา  | 3        |
| 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร  | 3        |
| 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา   | 3        |
| 1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ  | 4        |
| 1.5 นิยามศัพท์   | 4        |
| <b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                     | <b>5</b> |
| 2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)        | 5        |
| 2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)   | 6        |
| 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)             | 7        |
| 2.3.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg                    | 7        |
| 2.3.2 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow hierarchy of needs) | 10       |
| 2.3.3 ทฤษฎีความพึงพอใจของ Schaffer (Schaffer's Job Satisfaction Theory)  | 11       |
| 2.3.4 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory)              | 11       |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 12       |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| <b>บทที่ 3</b>   |           |
| <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>   | <b>15</b> |
| 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา   | 15        |
| 3.2 สมมติฐานการวิจัย   | 16        |
| 3.2.1 กลุ่มที่ 1 พนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท  | 17        |
| 3.2.2 กลุ่มที่ 2 พนักงานที่ลาออกจากบริษัท  | 17        |
| 3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา  | 17        |
| 3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)  | 17        |
| 3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)  | 18        |
| 3.4 กลุ่มตัวอย่าง  | 18        |
| 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา   | 19        |
| 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล  | 20        |
| 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล   | 21        |
| <b>บทที่ 4</b>   |           |
| <b>ผลการวิจัย</b>  | <b>23</b> |
| 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง   | 23        |
| 4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมความคาดหวังต่องานที่กลุ่มตัวอย่างทำ                            | 24        |
| 4.2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท                                   | 24        |
| 4.2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว                                 | 25        |
| 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง | 25        |
| 4.3.1 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)                | 25        |
| 4.3.2 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านการยกย่องชมเชย (Recognition)                   | 26        |
| 4.3.3 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)                 | 27        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| 4.3.4 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านความก้าวหน้า<br>(Advancement)                      | 28        |
| 4.3.5 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านการเติบโตในงาน<br>(Growth)                         | 29        |
| 4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction)<br>ของกลุ่มตัวอย่าง | 31        |
| 4.4.1 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านผู้บังคับบัญชา<br>(Supervision)                   | 31        |
| 4.4.2 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านเพื่อนร่วมงาน<br>(Co-Workers)                     | 32        |
| 4.4.3 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านการจ่ายค่าตอบแทน<br>(Pay)                         | 33        |
| 4.4.4 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านความมั่นคงในงาน<br>(Job Security)                 | 34        |
| 4.4.5 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านการใช้ชีวิตส่วนตัว<br>(Personal life)             | 35        |
| 4.5 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน   | 36        |
| <b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>   | <b>41</b> |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย   | 41        |
| 5.2 อภิปรายผล  | 42        |
| 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย  | 44        |
| 5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย   | 46        |
| 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป   | 46        |
| <b>บรรณานุกรม</b>  | <b>47</b> |

## สารบัญ (ต่อ)

|                       | หน้า |
|-----------------------|------|
| ภาคผนวก               | 50   |
| ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ | 51   |
| ประวัติผู้วิจัย       | 55   |





## สารบัญตาราง

| ตาราง |   | หน้า |
|-------|---|------|
| 4.1   | ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวม   | 23   |
| 4.2   | แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายในกับการคงอยู่<br>ของพนักงาน ที่มีอายุงานแตกต่างกัน | 36   |
| 4.3   | แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายนอกกับการคงอยู่<br>พนักงานที่มี อายุงานแตกต่างกัน   | 37   |
| 4.4   | แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายในกับการลาออก<br>ของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน   | 38   |
| 4.5   | แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายนอกกับการลาออก<br>ของพนักงาน ที่มีอายุงานแตกต่างกัน | 39   |
| 5.1   | สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง                                | 41   |

## สารบัญภาพ

| ภาพ |   | หน้า |
|-----|---|------|
| 2.1 | แสดงความสัมพันธ์ของความคาดหวังต่อพฤติกรรมบุคคลตามทฤษฎีของ Vroom | 11   |
| 3.1 | แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้วิจัย                            | 16   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าองค์กรต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญ 4 ด้าน (4 M's) ประกอบด้วย 1.ทรัพยากรด้านแหล่งเงินทุน (Money) 2.ทรัพยากรด้านวัตถุดิบ (Material) 3.ทรัพยากรด้านการวางแผนวิธีการปฏิบัติงาน (Method) และ 4.ทรัพยากรด้านบุคคล (Man) องค์กรต่างๆ มีแข่งขันกันเพื่อครอบครองความได้เปรียบในปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ทำให้ทรัพยากรทั้ง 4 ด้านที่มีอยู่อย่างจำกัด ตกอยู่ในสภาวะขาดแคลน

ทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์กร คือ ทรัพยากรด้านบุคคล (Man: Human Resource) เพราะเป็นทรัพยากรที่สร้างความแตกต่างในเชิงแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ ทรัพยากรบุคคลสามารถคิด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลงานได้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดีกว่าทรัพยากรด้านอื่นๆ หากพิจารณาจะพบว่า ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดี และมีราคาที่ถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กร ก็อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ขาดศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง และสุดท้ายก็อาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวตามมาได้

ฉะนั้น งานที่มีประสิทธิภาพย่อมมาจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาทำงานในองค์กร นอกจากเลือกจากคุณสมบัติที่เหมาะสม สามารถทำงานให้องค์กรได้ การทำให้บุคลากรมีความสุขสนุกกับงานที่ทำเป็นปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนทำงานอยากพัฒนางานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า บุคลากรที่มีความสุขในการทำงาน ก็คือบุคลากรที่สามารถสร้างผลผลิตที่ดีให้กับองค์กร ในทางกลับกันบุคลากรที่มีผลงานทำงานที่ดี ส่วนมากมักจะเป็นบุคลากรที่มีความสุขจากงานที่ทำ (Jitendra Kumar Singh และ Dr. Mini Jain, 2013: Journal of Indian Research) หากวิเคราะห์ถึงปัญหาจะพบว่าองค์กรมักประสบกับปัญหาการรักษาพนักงานที่มีความสุขในการทำงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะการที่จะสร้างพนักงานที่มีความเข้าใจในลักษณะงาน กระบวนการทำงาน และรวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร ได้นั้น ต้องใช้เวลานานพอสมควร หากพนักงานตัดสินใจลาออก

เพราะเกิดความไม่มีความสุขในการทำงานแล้วนั้น ก็จะส่งผลเสียต่อองค์กรทั้งด้านผลผลิตที่ลดลง และสูญเสียเวลาในการสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงาน และมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่

การทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกิจกรรม หรือวิธีการที่จะช่วยส่งเสริมและสร้างบุคลากรที่มีความสุขให้เกิดขึ้นได้ อันจะส่งผลต่อเนื่องไปสู่การสร้างผลผลิตในเชิงการแข่งขันที่เกิดจากบุคลากรในองค์กร

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อสัญญาชีวิตญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท มิตซูบิชิคอร์ปอเรชัน จากประเทศญี่ปุ่น และบริษัทจากประเทศไทยที่ประกอบธุรกิจขายรถยนต์

ปัจจุบันบริษัทได้ให้บริการด้านสินเชื่อในด้านต่างๆที่หลากหลายกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อเช่าซื้อ สินเชื่อเช่าซื้อระยะยาว สินเชื่อรีไฟแนนซ์ สินเชื่อรถเพื่อการเกษตร สินเชื่อรถลูกค้านิติบุคคล รวมถึงยังให้บริการด้านนายหน้าประกันภัยรถยนต์ และประกันชีวิตให้แก่กลุ่มลูกค้าสินเชื่อด้วย

ในเรื่องของทุนจดทะเบียน ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียนอยู่ที่ 1 พันล้านบาท และมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น ประมาณ 565 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2560) โดยบริษัทมีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าด้านสินเชื่อและประกันภัย โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการบริการที่บริษัทมี รวมทั้งยังสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับลูกค้า เพื่อมุ่งหวังให้ลูกค้าของบริษัทกลายเป็นลูกค้าระยะยาวในอนาคต

ด้วยลักษณะธุรกิจของบริษัท จะเห็นว่าต้นทุนหลักที่บริษัทใช้ในการดำเนินธุรกิจ คือบุคลากรที่มีความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในด้านสินเชื่อ ประกอบกับปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาสถานะการแข่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านนี้กันอย่างรุนแรง ทำให้อัตรการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นจากช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา โดยล่าสุดอัตรการลาออกของพนักงานนั้น สูงถึง 9.45% ในปี 2559 ที่ผ่านมา (พิจารณาข้อมูลจากรายงานอัตรการลาออกประจำปี 2559) ซึ่งส่งผลต่อเนื่องให้บริษัทประสบปัญหาการขาดช่วงของแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านสินเชื่อ และประสบกับการสูญเสียรายได้ และเกิดหนี้สูญในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา

ดังนั้น ผลจากงานศึกษาในครั้งนี้ จะช่วยให้ทราบถึง ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานบริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อสัญญาชีวิตญี่ปุ่น รวมทั้งยังสามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปพัฒนารูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของบริษัทดังกล่าว อันจะส่งผลต่อเนื่องให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานมากขึ้น รวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับ

พนักงานเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทย
2. เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทยและส่งผลต่อเนื้อให้พนักงานอยู่กับองค์กร ได้นานมากขึ้น

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ผู้วิจัยจะศึกษาทั้งปัจจัยภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) และปัจจัยภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยพนักงานทั่วไปทุกระดับที่ยังคงอยู่กับบริษัท เปรียบเทียบเพื่อหาความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจกับกลุ่มพนักงานที่ลาออกไปแล้วของบริษัท ประกอบธุรกิจสินค้าญี่ปุ่น

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ใช้เวลาในการวิจัย 4 เดือนตั้งแต่เดือน กันยายน 2560 ถึงเดือนธันวาคม 2560

## 1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทย
2. สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทย

## 1.5 นิยามศัพท์

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทักษะ ทักษะ ความคิดเห็นที่บุคคลที่ทำงานมีต่องานที่ตนเองทำ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากลักษณะงาน บรรยากาศการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน หากพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานแล้ว จะสะท้อนออกมาผ่านทางผลงานที่ทำ ทำให้ผลงานออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนหนึ่งความพึงพอใจในงานต้องเกิดจากการที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย และได้รับรางวัลจากผลงานที่ทำด้วย
2. การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) หมายถึง การที่องค์กรสร้าง และพัฒนา กลยุทธ์ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้นานที่สุด ภายใต้ สถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้กลยุทธ์ที่องค์กรสร้างขึ้นจะต้องส่งเสริมทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดีของพนักงานต่อองค์กรด้วย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าใน ประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
2. แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งหากองค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้แล้วนั้น จะทำให้พนักงานสามารถทำงานให้กับองค์กรได้ยาวนานมากขึ้นตามมา อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติทั่วไปที่พนักงานมองงาน และองค์กรปัจจุบันที่ทำรวมไปถึงความรู้สึก ความเชื่อ และความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน อาจจะเปรียบเสมือน การศึกษาทัศนคติของคนในองค์กรก็ได้ (Cranny et al., 1992: Vera Bitsch and Michael Hogberg, 2004)

ความพึงพอใจในงาน สามารถอธิบายได้จากผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งสะท้อนมาจากแรงกระตุ้นจูงใจจากภายในด้วย (Statt, 2004: Brikend AZIRI, 2011)

ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการที่พนักงานรับรู้เกี่ยวกับงานที่ตนเองปฏิบัติ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความมั่นคงทางอารมณ์ที่มาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของเขานั้นเอง (Mc Shane & Glinow, 2005)

ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติ และความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกต่องานที่ทำ ทัศนคติ ด้านบวก และความชอบที่เกิดขึ้นจะสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลพึงพอใจในงาน ในทางกลับกันทัศนคติ ด้านลบ และความไม่ชอบก็สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลไม่พึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน (Armstrong, 2006; Brikend AZIRI, 2011)

ความพึงพอใจในงาน คือการที่พนักงานรับรู้ได้ถึง การไปถึงเป้าหมาย และความสำเร็จ ในงาน ซึ่งการรับรู้นี้จะส่งผลต่อผลผลิตจากการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจในงานจะ ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีหรือร่าเริง และมีความสุขในงาน อันจะส่งผลให้พนักงานมีแรง กระตุ้นเพื่อที่จะได้รับรางวัลจากการทำงาน ความพึงพอใจในงานยังเป็นส่วนประกอบมาจากการยก ย่องชมเชย รายได้ ค่าตอบแทน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย อัน จะนำไปสู่ความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อไป (Kaliski, 2007; Brikend AZIRI, 2011)

ความพึงพอใจในงาน เป็นบางสิ่งบางอย่างที่คนทำงานมองหา และเป็นกุญแจสำคัญของ การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ซึ่งเกิดจากความรู้สึกของพนักงานในด้านกายภาพ และด้านจิตวิทยา ปัจจุบันอัตราเงินเฟ้อ มีผลสำคัญทำให้ตลาดแรงงานต้องเกิดการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการยาก ที่องค์กรจะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรให้นานที่สุด (Sandhya and D. Pradeep Kumar, 2011)

กล่าวโดยสรุปจะพบว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นทัศนคติ ความคิดเห็น ที่บุคคลที่ทำงานมีต่องานที่ตนเองทำ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากลักษณะงาน บรรยากาศการทำงาน และเพื่อน ร่วมงาน หากพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานแล้ว จะสะท้อนออกมาผ่านทางผลงานที่ทำ ทำให้ผล งานออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนหนึ่งความพึงพอใจในงานต้องเกิดจากการที่บุคคล ได้รับการยกย่อง ชมเชย และได้รับรางวัลจากผลงานที่ทำด้วย

## 2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)

การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) เป็นผลมาจากการที่องค์กรพยายามที่จะ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานขององค์กร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยพบว่า มีนักวิชาการ ต่างประเทศได้ให้ความหมายของความคงอยู่ของพนักงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

การรักษาพนักงานให้คงอยู่ ถูกขับเคลื่อนจากปัจจัยหลายๆ ด้าน ซึ่งควรจะจัดการให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน ปรชญา องค์กร และระบบความก้าวหน้าในงานของพนักงาน (Fitzenz, 1990)



การรักษาพนักงานให้คงอยู่ สามารถอธิบายได้จากความพยายามขององค์กรในการสร้างสรรค์ และพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานยังอยู่กับองค์กร การรักษาพนักงานให้คงอยู่ จะเป็นความสามารถให้การดึงพนักงานให้ปฏิบัติงานกับองค์กรนานที่สุด ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้น (Johnson, 2000)

การคงอยู่ของพนักงาน หมายถึงไปถึงการวัดระยะเวลาสูงสุด ที่สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานยังอยู่กับองค์กรได้ (Griffeth & Hom, 2001)

การรักษาพนักงานให้คงอยู่ เป็นความตั้งใจในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุด (Chaminade, 2007)

การคงอยู่ของพนักงาน ไม่ได้หมายถึงแค่การที่จะทำอะไรให้องค์กรสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่มาจากการลาออก แต่ยังหมายถึงการให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนานที่สุดด้วย (Sandhya and D. Pradeep Kumar, 2011)

การรักษาพนักงานให้คงอยู่ หมายถึงถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการกระตุ้นพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยาวนานที่สุดด้วย (James and Mathew, 2012)

กล่าวโดยสรุปจะพบว่า การรักษาพนักงานให้คงอยู่ (Employee Retention) คือการที่องค์กรสร้าง และพัฒนากลยุทธ์ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้นานที่สุด ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้กลยุทธ์ที่องค์กรสร้างขึ้นจะต้องส่งเสริมทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดีของพนักงานต่อองค์กรด้วย

## 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้จะสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.3.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg

Herzberg et al., 1959 และ Herzberg, 1966 (อ้างอิงใน Kenneth Mark Baylor, 2010) ได้มีการศึกษา และพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยค่าจูน (Hygiene or Extrinsic factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators or Intrinsic factors) ซึ่งทั้งสองปัจจัย จะ

ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลมาจาก ปัจจัยย่อยต่างๆ หลายปัจจัย ดังนี้

### 2.3.1.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or Extrinsic factors)

ปัจจัยค้ำจุนประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชา (Supervision), เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working conditions), เพื่อนร่วมงาน (Co-workers), การจ่ายค่าตอบแทน (Pay), นโยบายและกระบวนการทำงาน (Policies and procedures), สถานะในการทำงาน (Status), การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life), และความมั่นคงในงาน (job security) (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966). Herzberg ได้กล่าวว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่ได้มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แต่ปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อความไม่พึงพอใจในงานมากกว่า โดยได้สามารถอธิบายแต่ละปัจจัยเพิ่มเติมได้ดังนี้

ผู้บังคับบัญชา (Supervision) Herzberg ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อทัศนคติทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา การรับรู้ด้านลบต่อผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพันในงานที่น้อย ส่งผลต่อเนื่องไปสู่การลาออก (Mardanov & Heischmidt, 2009; Mardanov, Sterrett, & Baker, 2007) ส่วนการรับรู้ด้านบวกต่อผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจ และผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงด้วย (Harris, Harris & Eplion, 2007)

เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working conditions) ปัจจัยด้านนี้ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นหลัก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน แสงสว่าง การระบายอากาศ และอุปกรณ์ในการทำงาน (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966) โดยจะพบว่าความพึงพอใจในงานจะมีผลมาจากความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมงานของพนักงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการถูกรบกวนโดยสภาพแวดล้อมรอบข้าง (Lee, 2016)

เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ระดับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานในทุกๆระดับ มีผลด้านดีต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Harris, Winkowski, & Engdahl, 2007) ทั้งนี้รวมไปถึงการสอนงาน การช่วยเหลือ และให้คำแนะนำในงาน โดยผลกระทบด้านบวกของเพื่อนร่วมงานยังส่งผลดีต่อการจูงใจในการทำงาน และช่วยลดความเครียดจากการทำงานอันจะส่งผลต่อเนื่องไปสู่อัตราการลาออกของพนักงานอีกด้วย (Shirey, 2004)

การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) จากการวิจัยจะพบว่าค่าตอบแทนไม่ได้มีผลในระยะยาวต่อการจูงใจ หรือแม้กระทั่งผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น และยังพบอีกว่าหากพนักงานไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงานตามที่เขาคาดหวัง เขาจะเกิดการจูงใจในการทำงานที่ลดน้อยลงตามมาอีกด้วย (Furnham, 2006)

นโยบาย และกระบวนการทำงาน (Policies and procedures) ปัจจัยข้อนี้จะมีผลมาจากการที่พนักงานรับรู้ต่อนโยบาย และกระบวนการทำงานของเขาว่าเป็นอย่างไร โดยการศึกษาจะพบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งผลมาจากการที่พนักงานรับรู้ต่อนโยบาย และกระบวนการทำงานในด้านบวก รวมถึงหัวหน้างานก็มีผลต่อความพึงพอใจในด้านนี้ด้วย (Blevins, 2005; Witt & Kacmar, 2000)

ความมั่นคงในงาน (Job security) ปัจจัยด้านนี้ส่งผลมาจากการที่พนักงานรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงจากงานที่ทำ ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความรับผิดชอบในงาน และโอกาสก้าวหน้าในงานของพนักงานตามมาอีกด้วย (Ito & Brotheridge, 2007) ระดับความมั่นคงในงานที่พนักงานรับรู้ลดลงนั้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่น้อยลงด้วย (Cooper, 2006)

สถานะในการทำงาน (Status) จะพบว่าปัจจัยด้านนี้ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกสำคัญต่อองค์กร และการตัวตนในองค์กรของพนักงาน อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านบวกของพนักงานตามมาด้วย (Rostamy, Hosseini, Azar, Khaef-Elahi, & Hassanzadeh, 2008)

การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) ปัจจัยด้านนี้มีมาจากการที่พนักงานรับรู้ถึงงานที่ทำว่ามีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของเขามากน้อยเท่าไร ซึ่งหากพนักงานรับรู้ว่างานที่ตนเองรับผิดชอบมีผลต่อชีวิตส่วนตัวมากแล้ว ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำได้ (Saltzstein, Ting and Saltzstein, 2001)

#### 2.3.1.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivators or Intrinsic factors)

ปัจจัยจูงใจ ประกอบไปด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement), การยกย่องชมเชย (Recognition), ความรับผิดชอบ (Responsibility), ความก้าวหน้า (Advancement), การเติบโตในงาน (Growth), งานที่ทำ (The Work) (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ปัจจัยด้านนี้มีผลมาจากความรู้สึกของพนักงานต่อความสำเร็จในงาน รวมไปถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับงาน (Knight & Westbrook, 1999) พนักงานที่รู้สึกว่าตนเองมีความสำเร็จในงานจะสะท้อนผ่านการทำงานกับองค์กรอย่างยาวนาน รวมทั้งมีความตั้งใจที่จะทำงานที่ท้าทายมากขึ้น เพื่อผลการทำงานที่มากขึ้นตามมาอีกด้วย (Scott, Moore & Micelli, 1997)

การยกย่องชมเชย (Recognition) ปัจจัยด้านนี้ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบด้านบวก และด้านลบเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยกย่องชมเชยมาจากการที่ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจพนักงานจากความสำเร็จของผลงานพนักงาน (Richardson, 2003)

ความรับผิดชอบ (Responsibility) ปัจจัยด้านนี้จะกล่าวถึงความสามารถในกาควบคุมงานของตนเอง การศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานจะเพิ่มขึ้น และอัตราการลาออกจะลดลง สอดคล้องกับระดับอำนาจของแต่ละตำแหน่ง (Dole and Schroeder, 2001)

ความก้าวหน้า(Advancement) ปัจจัยด้านนี้เกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือสถานะในองค์กร หากองค์กรสนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงาน จะส่งผลด้านบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน(Jawahar and Hemmasi, 2006)

การเติบโตในงาน (Growth) การเติบโตในงานสะท้อนมาจากศักยภาพที่แท้จริงของพนักงานในการก้าวหน้าในอนาคต การเติบโตในงานมีผลต่อโอกาสในการพัฒนาความสามารถ และทักษะของพนักงาน (Carmeli, Shalom and Weisberg, 2007)

งานที่ทำ (The Work) ปัจจัยด้านนี้มาจากทัศนคติเกี่ยวกับความต้องการงาน และงานที่ได้รับมอบหมาย รวมไปถึงความซับซ้อน และขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ (Freed, 2003)

### 2.3.2 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow hierarchy of needs)

ความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายได้จากระดับความรู้สึกเพียงพอของบุคคลต่อความต้องการของบุคคลนั้นๆ (Dawis & Lofquist, 1984 อ้างถึงใน Dianna Day Johnson, 2004) โดยมีการยอมรับอย่างกว้างขวางตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow, 1970 อ้างถึงใน Dianna Day Johnson, 2004) ทฤษฎีของ Maslow ได้กล่าวถึงแรงจูงใจตามลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐานไปสู่ความต้องการในลำดับสูงมากที่สุด ทั้งหมด 5 ลำดับขั้น ซึ่งเขากล่าวว่าความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

Maslow ได้สรุปลักษณะลำดับของความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น 5 ประการดังนี้

- ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอดได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม อุณหภูมิ เป็นต้น
- ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security or safety needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น
- ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belongingness needs) ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ อยากรับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การได้รับมิตรภาพ และความรักความเห็นใจจากพวกพ้อง
- ความต้องการมีสถานะเด่นในสังคม ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem or status needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตนเอง

- ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- actualization or Self-realization) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของบุคคล เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบ หรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

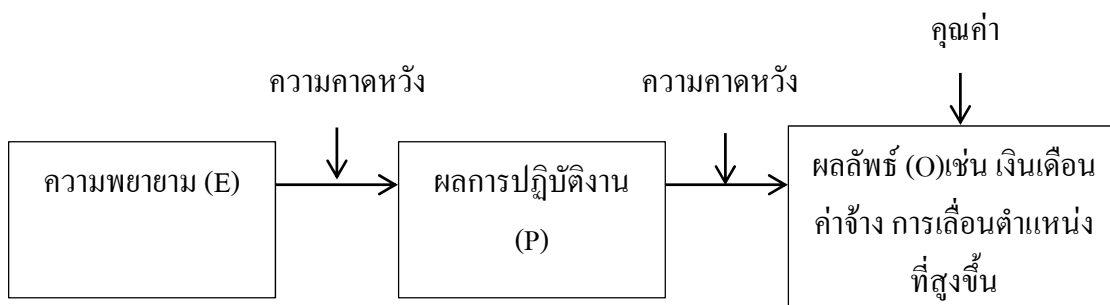
### 2.3.3 ทฤษฎีความพึงพอใจของ Schaffer (Schaffer’s Job Satisfaction Theory)

ทฤษฎีความพึงพอใจของ Schaffer (Schaffer, 1953 อ้างถึงใน Dianna Day Johnson, 2004) เป็นทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่ถูกพัฒนาขึ้นจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ความต้องการพื้นฐานดังกล่าวจะประกอบไปด้วย การยกย่องชมเชย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ การควบคุมผู้อื่น หรือมีอำนาจเหนือผู้อื่น การช่วยเหลือผู้อื่นการแสดงตนเอง การมีสถานะทางเศรษฐกิจสังคม การปฏิบัติตามค่านิยมที่ตนยึดถือ การทำตามผู้อื่น และไม่ต้องมีความรับผิดชอบมาก การแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจการต่างๆ การความมั่นคงทางเศรษฐกิจ คือต้องการรายได้ที่สม่ำเสมอ และสุดท้ายคือการเป็นตัวของตัวเอง ได้ทำงานที่มีอิสระ

โดยทฤษฎีนี้จะกล่าวว่า การทำงานของแต่ละบุคคลจะประสบกับความต้องการด้านต่างๆ ที่กล่าวมา ซึ่งการให้ความสำคัญกับความต้องการด้านต่างๆของแต่ละบุคคล จะสะท้อนผ่านออกมาเป็นความพึงพอใจในงานที่บุคคลทำนั่นเอง

### 2.3.4 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom’s Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom, 1964 อ้างถึงใน Dianna Day Johnson, 2004) อธิบายแรงจูงใจในแง่ของความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรางวัลที่เขาคาดว่าจะได้รับ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง ปัจจัยที่แยกจากกันสามอย่างซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของความคาดหวังต่อพฤติกรรมบุคคลตามทฤษฎีของ Vroom

องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังบุคคลจะมีความพึงพอใจในงานได้เมื่อเขาได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ได้เลือกตามความคาดหวังว่าจะได้รับจากการทำงาน เขาสามารถเลือกการรับรู้ตามความคาดหวังเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลประโยชน์มากที่สุด และพยายามทำให้ได้ตามที่คาดหวังซึ่งได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และอิทธิพลด้านต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจ กับการคงอยู่ของพนักงาน โดยจะสามารถอธิบายงานวิจัยต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ของพนักงานได้ ดังนี้

Diane Smith Randolph (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่มพยาบาล แล้วพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานที่สำคัญเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ เรื่องการเติบโตในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งพนักงานให้ความสำคัญมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น เรื่องค่าตอบแทน หรือ โอกาสในการศึกษาของพนักงาน

Kenneth Mark Baylor (2010) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในธุรกิจการจัดการขยะมูลฝอย จำนวน 380 คนพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับคำมั่นสัญญา (Affective commitment) มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมากกว่าการสร้าง ความพึงพอใจในงาน ซึ่งผลการวิจัยจะสามารถนำไปพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับคำมั่นสัญญา (Affective commitment) และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในอนาคตได้

Mudor and Tookson (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และการลาออกของพนักงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชา การอบรม และพัฒนา นโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน ซึ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนในงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงนโยบายการจ่ายจะส่งผลต่อความพึงพอใจที่ดีของพนักงาน ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้

Witte (2012) ได้ศึกษาความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกัน การศึกษาได้ทำกับกลุ่มพนักงานธนาคารในประเทศเบลเยียม โดยได้ออกแบบรูปแบบการศึกษาความต้องการในงานเพื่อทดสอบสมมติฐาน และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ พบว่าความต้องการในงานด้านต่างๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการต่อผลความสามารถของบุคคล เช่น เงื่อนไขในงาน (Working condition) มี

ผลต่อความพึงพอใจในระดับที่สูง ลักษณะ และเนื้องาน (Job content) มีผลต่อความพึงพอใจในงานในระดับที่ต่ำ

Nir (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัย พบว่ามีปัจจัยความพึงพอใจอยู่ 2 ด้านคือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก สถานะ และการให้ความเคารพต่อบุคลากร เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัย ความมีประสิทธิภาพของพนักงานเองก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกเปี่ยมล้นในตัวเอง (Self-fulfillment) เมื่อองค์กรให้คุณค่า และเข้าใจพนักงาน จะส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของตัวพนักงานเอง และจะส่งผลต่อเรื่องต่อความพึงพอใจในงานที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

Al-Zoubi (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายทั้งภาครัฐ และเอกชนในประเทศจอร์แดน และพบว่าแม้ว่าค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยที่ง่ายและส่งผลเร็วกับความพึงพอใจของพนักงาน แต่จากการศึกษาพบว่าค่าตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน โดยเขาได้พบว่าความพึงพอใจในงานเป็นความต้องการจากข้างใน ที่ส่งผลกระทบยาวต่อพนักงาน โดยองค์กรต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานได้จากปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในระยะยาวของพนักงาน เช่น ปัจจัยทางสังคม และการสร้างสมดุลของชีวิตการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

Seniwoliba A.J. (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความระดับพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเอกชนในมลรัฐ Temale Metropolis ประเทศกานา พบว่าปัจจัยภายนอก เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน เงื่อนไขในการทำงาน ความมั่นคงในงาน มีผลให้พนักงานพึงพอใจในงานได้ดี โดยเงินเดือน (Salary) และเงื่อนไขในการทำงาน (Working condition) มีผลกระทบอย่างสูงต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการจ่ายอย่างยุติธรรมให้กับพนักงานในระดับต่างๆ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน

Singh & Jain (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานของกลุ่มพนักงานฝ่ายขายที่ต้องพบเจอลูกค้าทุกวัน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผลกำไรบริษัท ความพึงพอใจลูกค้า และสุดท้ายนำไปสู่การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานในที่สุด

Aristovnik (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่เป็นตำรวจ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านค่าจ้างค่าตอบแทน และความมั่นคงในงานน้อยกว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน โดยอัตราความเชื่อมั่นและการรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรของพนักงานนั้นจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่จะตามมา

Jugurnath. B, Bhewa. C and Ramen. M (2016) ได้ศึกษาผลกระทบจากความพึงพอใจงาน การคงอยู่ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลจำนวน 65 กลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การมีส่วนร่วม เจริญใจในการทำงาน การอบรมและพัฒนา การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความสมดุลในชีวิต ความสัมพันธ์ในงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการออกแบบงาน ต่างมีผลในแง่บวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อเนื่องต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุปจะพบว่า งานวิจัยต่าง ๆ นั้น ได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจทั้งปัจจัยภายใน ไม่ว่าจะเป็นการยกย่องชมเชย โอกาสเติบโตก้าวหน้าในงาน และปัจจัยภายนอกที่ประกอบไปด้วย หัวหน้างาน อัตราค่าจ้างค่าตอบแทน เจริญใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านต่างมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในแง่บวกต่าง ๆ กันออกไป

การสนับสนุนปัจจัยในด้านต่าง ๆ นั้น งานวิจัยต่าง ๆ พบว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ควร จะให้ความสำคัญ เพราะหากองค์กรต้องการให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานที่สุด และลดอัตราการลาออกของพนักงานแล้วนั้น จำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองได้รับการสนับสนุนทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกจากองค์กร และรู้สึกถึงความเต็มเต็มความรู้สึกจากความพึงพอใจในการทำงานโดยไม่ถูกละเลยจากองค์กรนั่นเอง



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

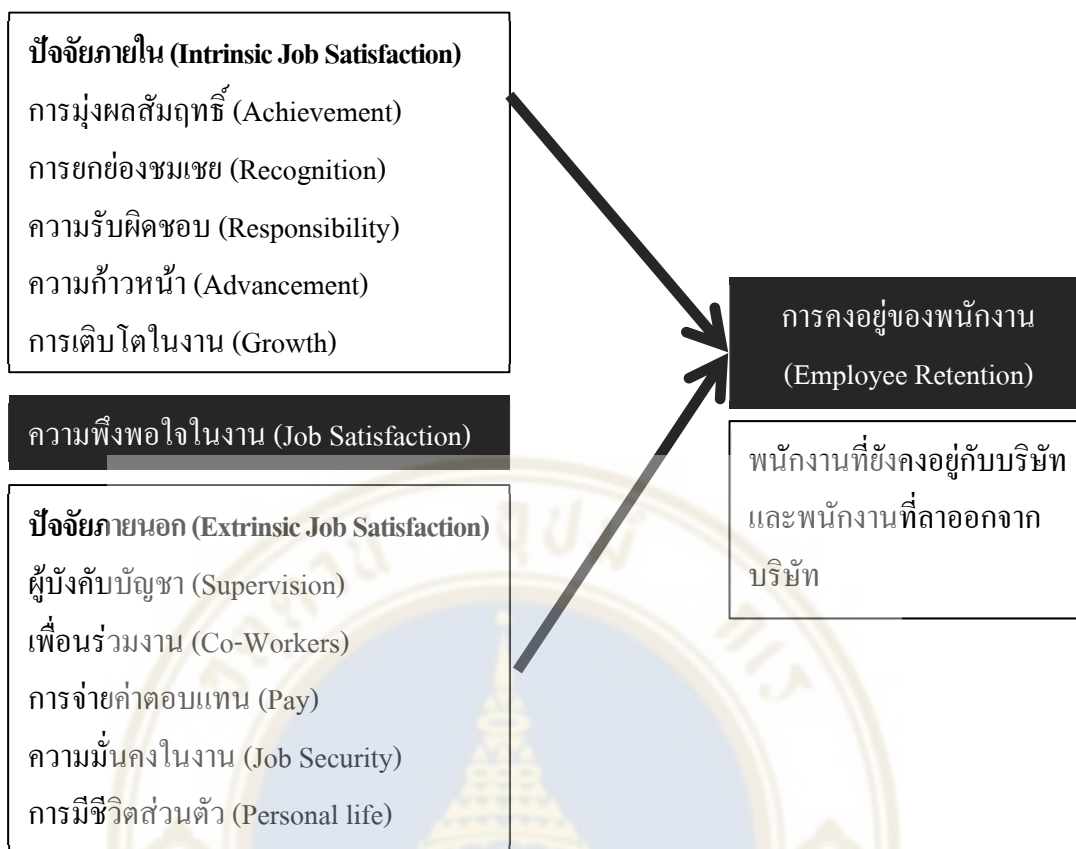
#### 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาด้านปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในบริษัทผู้ปูนที่ประกอบธุรกิจสินเชื่ในประเทศไทย ได้ศึกษาถึงแนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ดังนี้ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg, ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow hierarchy of needs), ทฤษฎีความพึงพอใจของ Schaffer (Schaffer's Job Satisfaction Theory) และ ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อ การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ซึ่งมีตัวแปรสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ คือ

ตัวแปรต้น หรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1. ปัจจัยภายใน (Intrinsic Job Satisfaction)
  - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
  - การยกย่องชมเชย (Recognition)
  - ความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - ความก้าวหน้า (Advancement)
  - การเติบโตในงาน (Growth)
2. ปัจจัยภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction)
  - ผู้บังคับบัญชา (Supervision)
  - เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers)
  - การจ่ายค่าตอบแทน (Pay)
  - ความมั่นคงในงาน (Job Security)
  - การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้วิจัย

### 3.2 สมมติฐานการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ในแต่ละด้านของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และกำหนดสมมติฐานให้เป็นไปตามปัจจัยที่กำหนดไว้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านที่ 1 ปัจจัยด้านความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยทั้งหมด 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement), การยกย่องชมเชย (Recognition), ความรับผิดชอบ (Responsibility), ความก้าวหน้า (Advancement) และการเติบโตในงาน (Growth)

ด้านที่ 2 ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยทั้งหมด 5 ด้าน คือ ผู้บังคับบัญชา (Supervision), เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers), การจ่ายค่าตอบแทน (Pay), ความมั่นคงในงาน (Job Security) และการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life)

จากปัจจัยหลักทั้ง 2 ด้านดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นสมมติฐานการวิจัย เพื่อพิสูจน์สมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ได้ 4 หัวข้อ ดังนี้

### 3.2.1 กลุ่มที่ 1 พนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

### 3.2.2 กลุ่มที่ 2 พนักงานที่ลาออกจากบริษัท

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ลาออกจากบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ลาออกจากบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

## 3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

### 3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทประกอบธุรกิจสินเชื่อญี่ปุ่น จำนวนทั้งสิ้น 40 คน ที่เป็นกลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท และพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยการพูดคุยประมาณคนละ 15-20 นาทีต่อคน เพื่อศึกษาพฤติกรรม และแนวโน้มการตอบคำถาม โดยใช้การจดบันทึกคำตอบประกอบการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ร่วมด้วยเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งจะมีผลต่อข้อมูลที่ผู้วิจัยจะได้ และนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานต่อไป

### 3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่ผู้วิจัยใช้ประกอบผลสรุปได้มาจากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน เอกสาร หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต ประกอบการสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้

### 3.4 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูลมาจากพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อบนประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 40 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยกำหนดให้จากพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัทตามช่วงอายุงานต่างๆ กันจำนวน 25 คน และกลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้วตามช่วงอายุงานต่างกันจำนวน 15 คน ซึ่งสามารถจำแนก และแสดง ได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท จำนวนทั้งสิ้น 29 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย โดยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ในแต่ละกลุ่มคิดเป็นจำนวน 5 เปอร์เซ็นต์ จากจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัท 548 คน (จำนวนพนักงาน ณ วันที่ 1 มกราคม 2560) โดยทั้ง 3 กลุ่ม จำแนกตามอายุงาน (ณ วันที่ 1 มกราคม 2560) ดังนี้คือ

- กลุ่มพนักงานที่อายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี จำนวน 15 คน
- กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 10 คน
- กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน

2. กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้วจำนวนทั้งสิ้น 11 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 20 เปอร์เซ็นต์ในแต่ละกลุ่ม จากจำนวนอัตราการลาออก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 โดยทั้ง 3 กลุ่ม จำแนกตามอายุงาน (ณ วันที่ลาออก) ดังนี้คือ

- กลุ่มพนักงานที่อายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี จำนวน 6 คน
- กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 3 คน
- กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ไม่ระบุชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ต่อคนประมาณ 15-20 นาทีโดยสามารถ รวบรวมและเรียบเรียงแบบสอบถามได้จากภาคผนวกแบบสัมภาษณ์ แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การพูดคุยเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างผู้ถูกสัมภาษณ์ วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปิดใจในการตอบ และสามารถตอบคำถามได้ตามความเป็นจริงมากที่สุด ส่งผลให้การวิจัยได้ข้อมูลเชิงลึก (In-depth information) เพื่อใช้ในการประกอบผลรายงานการวิจัย โดยส่วนนี้ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 1-2 นาทีในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การกล่าวแนะนำการสัมภาษณ์ วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งรายละเอียดของข้อมูลเป็นการพูดถึงที่มาของการสัมภาษณ์ที่เกิดขึ้น การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าผลการสัมภาษณ์จะถูกปกปิดเป็นความลับ และขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการบันทึกผลจากการสัมภาษณ์ร่วมด้วยเพื่อประกอบการสรุปผลของการวิจัย โดยส่วนนี้ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 5 นาทีในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ส่วนของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยการสอบถามข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของตนเอง ซึ่งความพึงพอใจในงานมีอยู่ 2 ด้านประกอบไปด้วย ด้านปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) และด้านปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ภายใน 2 ปัจจัย ก็ประกอบไปด้วยหัวข้อละ 5 ปัจจัย รวมเป็นปัจจัยย่อยทั้งสิ้น 10 ปัจจัย ดังนี้

1. การสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่เกิดขึ้นเพื่อศึกษาความคาดหวังในงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนการสอบถามถึงปัจจัยในแต่ละด้าน

2. การสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement), การยกย่องชมเชย (Recognition), ความรับผิดชอบ (Responsibility), ความก้าวหน้า (Advancement) และการเติบโตในงาน (Growth) เพื่อศึกษาความคิดเห็น และพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อปัจจัยความพึงพอใจภายใน

3. การสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย 5 ด้าน คือ ผู้บังคับบัญชา (Supervision), เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers), การจ่ายค่าตอบแทน (Pay), ความมั่นคงในงาน (Job Security) และการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) เพื่อศึกษาความคิดเห็น และพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อปัจจัยความพึงพอใจภายนอก

4. การสอบถามถึงภาพรวมต่อความพึงพอใจในงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อเน้นย้ำการให้ความสำคัญของปัจจัยด้านใดด้านหนึ่ง ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มองว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่เกิดขึ้นของผู้ถูกสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้ในการศึกษาถึงความคิดเห็น และพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ระหว่างการสัมภาษณ์ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้ในการรายงานผลการวิจัยต่อไป โดยส่วนนี้ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 10-15 นาที ในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 4 กล่าวขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสละเวลาในการให้ข้อมูล และกล่าวย้ำในเรื่องข้อมูลว่าเป็นความลับ และใช้เฉพาะในงานวิจัยเท่านั้น ส่วนที่ 4 เป็นการเน้นย้ำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความมั่นใจในกระบวนการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงสร้างความน่าเชื่อถือของการวิจัยให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย โดยส่วนนี้ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 1-2 นาทีในการสัมภาษณ์

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลแบบใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยการพูดคุยกับผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประเด็นความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เพื่อหาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้น ระหว่างกลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท กับพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว จำนวน 40 คน การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณคนละ 15-20 นาที และมีแบบสัมภาษณ์ที่ระบุประเด็นปัจจัยในแต่ละด้านประกอบการสัมภาษณ์ ผู้ตอบจะต้องแสดงความคิดเห็นในแต่ละปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการตัดสินใจอยู่กับบริษัท หรือลาออกจากบริษัท และผู้วิจัยจะใช้วิธีการจดบันทึกบทสัมภาษณ์ของผู้ตอบในแต่ละคนร่วมด้วย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 1 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1-30 พฤศจิกายน 2560

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำผลของการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาสรุป และเขียนเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม กับปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) แต่ละปัจจัย ผลสรุปจะสะท้อนถึงความสัมพันธ์ของความคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์กับปัจจัยที่ต้องการศึกษา

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ด้วยข้อคำถามที่เกิดจากการกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ผู้ตอบได้ตอบแบบตรงประเด็น ส่งผลต่อการสรุปผลที่ชัดเจนมากที่สุด อีกทั้งขณะผู้วิจัยยังได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในครั้งนี้ มาใช้ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล

การศึกษาวิจัยได้ดำเนินการร่วมกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสารประกอบต่างๆ ทั้ง (Documentary research) ทั้งรายงานผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต โดยกระบวนการ และวิธีการวิเคราะห์ได้ดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ อันได้แก่การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major themes) หรือแบบแผนหลัก (Major pattern) ซึ่งสามารถได้ข้อมูลจากการตอบคำถามของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นจึงนำประเด็นหลัก (Major themes) ดังกล่าวมาพิจารณาแบ่งแยก ออกเป็นประเด็นย่อยๆ (Sub-themes) และหัวข้อย่อยๆ (Categories) ตามปัจจัยของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ในด้านต่างๆที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ของการวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ในระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการสะท้อน (Reflecting) ควบคู่ไปด้วยระหว่างการสัมภาษณ์ การใช้วิธีการนี้จะสามารถทำให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญของกระบวนการแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในครั้งนี้มีความแกร่งและแม่นยำตรง (Rigor) และเข้มข้น (Intensive process) มากยิ่งขึ้น

จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการกระบวนการสัมภาษณ์ดังกล่าว ประกอบกับข้อมูลจากผู้สัมภาษณ์ได้จากการสังเกตพฤติกรรม มาสรุปผลเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อหาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) กับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานบริษัทประกอบสินเชื่อญี่ปุ่นต่อไป

ส่วนการวัดระดับความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีมาตราจัดลำดับ (Ordinal Scale) โดยแบ่งร้อยละจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบออกเป็น 3 ระดับ และผู้วิจัยได้กำหนดค่าสัดส่วนร้อยละให้กับทั้ง 3 ระดับในอัตราที่เท่าๆกัน คือ ประมาณ 30% ต่อระดับ การกำหนดด้วยวิธีการนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถประเมินระดับความสัมพันธ์ของความพึงพอใจได้ง่าย

และเห็นภาพมากยิ่งขึ้น หากจะนำผลของความสัมพันธ์ของความพึงพอใจดังกล่าว ไปใช้อธิบายต่อไป  
ในอนาคต โดยสามารถอธิบายระดับความพึงพอใจในแต่ละระดับได้ดังนี้

1. ระดับแรก คือมีความสัมพันธ์ระดับสูง กลุ่มตัวอย่างจะต้องมีผู้ตอบไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 60% ขึ้นไป
2. ระดับที่สอง คือมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่างจะต้องมีผู้ตอบไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 30-59%
3. ระดับที่สาม คือมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ กลุ่มตัวอย่างจะต้องมีผู้ตอบไปในทิศทางเดียวกันจำนวนน้อยกว่า 30%





## บทที่ 4 ผลการวิจัย

ต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าเชื่อในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ทั้งปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) และปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)

พนักงานกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา จะประกอบไปด้วยพนักงานทั่วไปทุกระดับที่ยังคงอยู่กับบริษัท เปรียบเทียบเพื่อหาความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจในงาน กับกลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการวิจัยแบ่งเป็น 6 ส่วนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. การวิเคราะห์ภาพรวมความคาดหวังต่องานที่กลุ่มตัวอย่างทำ
3. การวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง
4. การวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง
5. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง
6. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวม

| ประเภทกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| 1. เพศ              |       |        |
| ชาย                 | 11    | 27.5   |
| หญิง                | 29    | 72.5*  |

**ตารางที่ 4.1** ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวม (ต่อ)

| ประเภทกลุ่มตัวอย่าง                 | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------------|-------|--------|
| <b>2. ประเภทของกลุ่มพนักงาน</b>     |       |        |
| กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท   |       |        |
| อายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี               | 15    | 37.5*  |
| อายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี              | 10    | 25     |
| อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป          | 4     | 10     |
| กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว |       |        |
| อายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี               | 6     | 15     |
| อายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี              | 3     | 7.5    |
| อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป          | 2     | 5      |

หมายเหตุ: \*ข้อมูลจำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่

การสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวกับกลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัททั้งหมด 29 คน โดยอาศัยแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลร่วมด้วย ส่วนกลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว 11 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสอบถามทางโทรศัพท์ โดยอาศัยแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์

## 4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมความคาดหวังต่องานที่กลุ่มตัวอย่างทำ

### 4.2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัทส่วนใหญ่ได้อธิบายถึงงานในฝันในลักษณะต้องเป็นงานที่ตนเองสามารถควบคุม และบริหารจัดการเองงานได้ด้วยตนเอง มีอำนาจการตัดสินใจในงานค่อนข้างมาก และหากเปรียบเทียบกับงานที่ตนเองได้รับผิดชอบปัจจุบัน จะพบว่าทั้งหมดตอบไปในแนวทางเดียวกันว่าเป็นงานที่ตนเองชื่นชอบ และพึงพอใจ โดยพบว่าจากจำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ 29 คน ในกลุ่มนี้ ตอบว่ารู้สึกว่างานที่ตนเองรับผิดชอบในปัจจุบัน ตรงกับงานที่คาดหวังทั้งหมด หรือมากกว่าครึ่งหนึ่ง ถึง 26 คน หรือคิดเป็น 89.66% อีก 3 คน หรือคิดเป็น 10.34% มองว่างานที่รับผิดชอบในปัจจุบันไม่ตรงกับที่คาดหวัง หรือตรงกับที่คาดหวังไม่ถึงครึ่งหนึ่ง

#### 4.2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้วได้ให้เหตุผลต่องานที่ชื่นชอบในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยจากกลุ่มตัวอย่าง 11 คน มี 5 คนหรือคิดเป็น 45.46% ตอบว่างานที่ตนเองเคยทำนั้น เป็นงานที่ตนเองชื่นชอบ และสนุกกับงาน ส่วนอีก 2 คน คิดเป็น 18.18% ตอบว่างานที่ตนเองเคยรับผิดชอบนั้น ไม่ตรงกับความต้องการของตนเองของตนเองเลย ส่วนอีก 4 คน หรือคิดเป็น 36.36% ตอบว่างานที่ตนเองรับผิดชอบค่อนข้างหลากหลาย และมีบางงานที่ตนเองรู้สึกว่าเป็นงานที่ตรงกับความต้องการ

### 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง

#### 4.3.1 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

##### 4.3.1.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ที่มีอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี ทั้ง 15 คนได้ตอบคำถามโดยมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) มากถึง 6 คน (คิดเป็น 40% ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้) โดยมีความคิดเห็นว่าเหตุผลที่ทำงานกับบริษัทมาจากการที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความสามารถของตนเอง บางงานที่ทำมีความท้าทายเนื่องจากเป็นงานใหม่และมีความยาก กลุ่มตัวอย่างมองว่าความสำเร็จในงานของตนเอง เกิดจากการที่หน่วยงานอื่นเห็นผลลัพธ์ในงานของตนเอง และเห็นความคืบหน้าในงานอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้รู้สึกสิ่งที่ทำไปเห็นผลไม่ได้ถูกทิ้งขว้าง

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ที่มีอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี ทั้ง 10 คนพบว่าแนวโน้มให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ค่อนข้างสูง โดยมี 1 คน (คิดเป็น 10% ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้) ให้คะแนนความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่าส่วนงานที่รับผิดชอบ และเนื้อหาของตนเองนั้น เป็นงานที่สำคัญ และมีผลกับรายได้ของบริษัท ดังนั้นจึงมีความพึงพอใจกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมาก

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้ค่อนข้างสูง โดยมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จของงานตนเองนั้น สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนจากยอดขาย

และผลตอบแทนที่ได้รับ และรู้สึกว่าการสำเร็จของงานของตนเองเป็นองค์ประกอบที่ทำให้อยู่กับบริษัทได้นานมากกว่า 10 ปี

#### 4.3.1.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี จำนวน 4 จาก 6 คน (คิดเป็น 66.67%) ตอบคำถามไปในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ว่างานที่ตนเองรับผิดชอบนั้นมีความสำเร็จดี แต่ไม่ได้สะท้อนถึงบุคคลที่ทำงานมากนัก โดยบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานอย่างเท่าเทียมกัน

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี ทั้ง 3 คนตอบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีความเห็นว่างานที่ทำยังไม่สะท้อนผลความสำเร็จมากเท่าไรนัก อีกทั้งยังไม่ได้ใช้ความรู้ที่ตนเองชำนาญในงานมากเท่าที่ควร

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป 2 คน ตอบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) แตกต่างกัน โดยมีทั้งเห็นด้วย สะท้อนผ่านการตอบคำถามว่าตนเองมีความภูมิใจต่อหน้าที่งานมาก เนื่องจากได้รับผิดชอบงานที่ตนเองถนัด และสนุกกับงาน กับไม่เห็นด้วย เพราะผลสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับหัวหน้างานเท่านั้น ไม่ได้มีผลมาจากตัวพนักงานเลย

#### 4.3.2 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านการยกย่องชมเชย (Recognition)

##### 4.3.2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มพนักงานอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี ตอบคำถามเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยไปในทางเดียวกัน โดยกลุ่มตัวอย่างบอกว่ามีการชมเชยกันบ้าง แต่ไม่ได้สม่ำเสมอ เนื่องจากทุกคนต้องรับผิดชอบงานตนเองจึงไม่ได้มีใครใส่ใจที่จะยกย่องชมเชยผลงานที่ประสบความสำเร็จในทีม

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มพนักงานอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี 8 คนจาก 10 คน พบว่ามีการตอบคำถามไปในทางเดียวกันโดยบอกว่ามีการยกย่องชมเชยกันในทีมดี แต่แล้วแต่โอกาสที่จะมีการชมเชยกันซึ่งเกิดขึ้นไม่ได้บ่อย

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป ทั้ง 4 คน มีความคิดเห็นต่อการยกย่องชมเชย ว่าตนเองได้รับการยกย่องชมเชยอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากทีมมีการทำงานเป็นทีมที่ดี มีการให้กำลังใจซึ่งกันและกันอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหา หรือมีการยกย่องชมเชยเมื่อผลงานสำเร็จ

#### 4.3.2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี จำนวน 5 คน จาก 6 คน ตอบคำถามเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยว่ามีการยกย่องชมเชยกันในห้องเสมอ แต่ส่วนใหญ่มาจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้มาจากหัวหน้างาน โดยตรง

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ทั้ง 3 คนตอบว่ามีการยกย่องชมเชยกันในห้องอย่างสม่ำเสมอ ไม่ได้เป็นปัญหาที่สร้างความไม่พึงพอใจให้เกิดขึ้น เพราะในห้องต่างเข้าใจงานซึ่งกันและกันว่ามีความยากอย่างไร เมื่องานสำเร็จจึงต้องการกำลังใจซึ่งกันและกัน

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มองแตกต่างกัน โดย 1 คนตอบว่าการยกย่องชมเชยในงานมีอย่างสม่ำเสมอระหว่างพนักงานในห้อง ส่วนอีก 1 คนตอบว่าการยกย่องชมเชยจะเกิดขึ้นจากเพื่อนร่วมงานเท่านั้น สำหรับหัวหน้างานไม่ค่อยได้ยกย่องชมเชยลูกน้องเท่าไรนัก

### 4.3.3 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

#### 4.3.3.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มพนักงานอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี ตอบคำถามเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 9 จาก 15 คน (คิดเป็น 60%) ตอบคำถามไปในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่าปริมาณงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้นมากเกินไป และงานส่วนมากยังต้องทำตามคำสั่งของหัวหน้างาน ไม่สามารถคิด หรือควบคุมงานของตนเองได้มากนัก

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มพนักงานอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี 9 จาก 10 คน (คิดเป็น 90%) พบว่าตนเองไม่ได้มีความไม่พึงพอใจต่อปริมาณงานที่ทำอยู่ โดยมองว่างานของตนเองนั้น สามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจค่อนข้างสูง

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป ทั้ง 4 คน มีความคิดเห็นต่องานว่า สามารถควบคุม และบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง แม้ปริมาณและหน้าที่ความรับผิดชอบจะมีมาก แต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ

#### 4.3.3.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี ทั้งหมดมองว่างานที่ตนเองรับผิดชอบ นั้น มีปริมาณงานที่มากเกินไปกว่าจำนวนบุคลากรในทีม อีกทั้งงานยังไม่สามารถจัดการได้ด้วยตนเอง หรือไม่สามารถคิดนอกกรอบได้ เพราะเป็นงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 3 คน ตอบคำถามว่าหาก พูดถึงปริมาณงาน แม้จะมีมาก แต่อำนาจในการบริหารจัดการงานของตนเองก็เป็นอิสระ จึงไม่ใช่ปัจจัย ที่จะตัดสินใจลาออกจากบริษัท ส่วนอีก 1 คน ตอบว่าปริมาณงานมีเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการ งานได้ด้วยตนเองจึงไม่ใช่สาเหตุของการตัดสินใจลาออก

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ทั้ง 2 คน มองว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองมีมาก งานมีลักษณะที่ทำทลายความสามารถตนเอง สามารถควบคุมและบริหารงานได้ค่อนข้างดี จึงไม่เป็น ปัญหาที่ตนเองต้องตัดสินใจลาออก

#### 4.3.4 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านความก้าวหน้า (Advancement)

##### 4.3.4.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี จำนวน 6 คนจาก 15 คน (คิดเป็น 40%) มีความคิดเห็นว่า โอกาสในเรื่องความก้าวหน้าของตนเองนั้น ยังไม่สามารถมองเห็นได้ อย่างชัดเจน เนื่องจากอายุงานยังน้อย แต่ยังรู้สึกว่ามีแนวทางที่ชัดเจนในการก้าวหน้าไปในอนาคต โดยขึ้นกับผลงานของตัวพนักงานเองด้วย

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มตัวอย่างอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี 8 จาก 10 คน (คิดเป็น 80%) ตอบคำถาม เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าของตนเองไปในทิศทางเดียวกัน โดยกล่าวว่ารู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าซ้ำ แต่ ทั้งนี้ขึ้นกับศักยภาพตัวเอง และการตัดสินใจจากหัวหน้างานเป็นหลักด้วย

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป กล่าวถึงโอกาสก้าวหน้าของตนเองไปในทางเดียวกันทั้ง 4 คน ว่าโอกาสก้าวหน้าของตนเองนั้นมีน้อยมาก เห็นได้จากการที่ทำงานมา 10 กว่าปีแล้ว ยังได้เลื่อนตำแหน่งแค่ 2 ระดับเท่านั้นเอง ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเร็วเหมือนกับกลุ่มพนักงานใหม่ที่เข้ามา

#### 4.3.4.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

ผลการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มพนักงานทั้ง 6 คนได้ให้ความเห็นแตกต่างกัน โดย 4 คน จาก 6 คน (คิดเป็น 66.67%) มีความเห็นว่าโอกาสเลื่อนตำแหน่งของตนเองมีน้อย เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งมีระบบอาวุโสควบคุมอยู่ด้วย ส่วนอีก 2 คน กล่าวว่าตนเองมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างดี อาจจะมีผลมาจากการที่จำนวนพนักงานในหน่วยงานของตนเองมีน้อย จึงสามารถเติบโตได้เร็วขึ้น

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มพนักงาน 2 คน จาก 3 คน (คิดเป็น 66.67%) พลาดถึงโอกาสในความก้าวหน้ามีน้อย และยังขึ้นกับผลการประเมิน มุมมอง และความยุติธรรมของหัวหน้างานด้วย

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานกลุ่มนี้ พบว่าทั้ง 2 คนกล่าวไปในแนวทางเดียวกับเกี่ยวกับโอกาสในความก้าวหน้าของพนักงานมีน้อย และต้องใช้ระยะเวลาานกว่าปกติกว่าจะได้เลื่อนตำแหน่ง

#### 4.3.5 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายในด้านการเติบโตในงาน (Growth)

##### 4.3.5.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

การเติบโตของพนักงานกลุ่มนี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับโอกาสก้าวหน้าในงานของพนักงาน โดยพนักงาน 6 คน จาก 15 คน (คิดเป็น 40%) ที่ตอบคำถามถึงความก้าวหน้า มองว่าโอกาสเติบโตของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมาย หากได้รับผิดชอบงานที่มีความยากและท้าทายก็จะมีโอกาสเติบโตสูงตามไปด้วย

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานกลุ่มนี้พบว่าพนักงาน 7 คน จาก 10 คน (คิดเป็น 70%) ตอบคำถามถึงการเติบโตในงานว่า ตนเองได้รับการสนับสนุนให้ทำงานที่ยากขึ้นทุกปี และมีความท้าทายความสามารถอย่างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่ได้สะท้อนถึงความเติบโตที่เกิดขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมาย

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานกลุ่มนี้มองการเติบโตของตนเองไปในทิศทางเดียวกับความก้าวหน้าทั้ง 4 คน โดยกล่าวว่าโอกาสที่ตนเองจะได้รับผิดชอบงานใหม่มีอยู่เสมอ แต่ไม่ได้มีผลต่อการเติบโตในงานของตนเอง

#### 4.3.5.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานกลุ่มนี้ 4 คน จาก 6 คน (คิดเป็น 66.67%) มองว่าตนเองได้มีโอกาสส่งเสริมให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีโอกาสได้ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ส่วนอีก 2 คน มองว่าโอกาสการเติบโตที่เกิดจากการได้การอบรมพัฒนา ค่อนข้างน้อย เป็นเพราะหัวหน้างานไม่ได้สนับสนุนให้ตนเองได้มีโอกาสตรวจดูงานเท่าที่ควร

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานกลุ่มนี้ทั้ง 3 คน มองว่า ตนเองได้รับผิดชอบให้ลองทำงานที่ท้าทายอยู่เสมอ และโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถมีสม่ำเสมอ

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

จากผลการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มนี้ 2 คนมีการตอบไปในทิศทางที่แตกต่างกัน โดย 1 คนกล่าวถึงการเติบโตว่ามีความเพียงพอกับการพัฒนาของตนเอง และสม่ำเสมอ ส่วนอีก 1 คนกล่าวว่า โอกาสเติบโตในงานของตนเองช้า และไม่ค่อยได้รับการอบรมที่ตรงกับตนเองเท่าไรนัก



## 4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง

### 4.4.1 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านผู้บังคับบัญชา (Supervision)

#### 4.4.1.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

##### • กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานกลุ่มนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 8 จาก 15 คน (คิดเป็น 53.34%) ให้ความเห็นเกี่ยวกับหัวหน้างานไปในทางลบ โดยกล่าวว่าหัวหน้างานไม่ค่อยได้สื่อสารเป้าหมายในการทำงานของตนเอง รวมถึงไม่ค่อยได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อดี ข้อเสียในการทำงานของตน ส่วนกลุ่มตัวอย่าง 7 คน จาก 15 คน (คิดเป็น 46.66%) มองว่าหัวหน้างานสามารถเป็นที่ปรึกษาที่ดีในเรื่องงาน และให้อิสระในการบริหารจัดการงานของตนเองทำให้รู้สึกพึงพอใจ

##### • กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

จากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มนี้ พบว่า 8 คน จาก 10 คน (คิดเป็น 80%) มองว่าตนเองไม่ได้มีประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของหัวหน้างาน และมองว่าหัวหน้างานคอยสนับสนุนให้ตนเองสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดี จึงรู้สึกพึงพอใจกับหัวหน้างานของตน

##### • กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ ทั้ง 4 คน พบว่ามองหัวหน้างานของตนเองในทางบวก โดยกล่าวว่าหัวหน้างานเป็นแรงสนับสนุนให้ตนเองสามารถทำงานมาได้ถึง 10 กว่าปี และเปรียบหัวหน้างานของตนเองเป็นเสมือนเพื่อนร่วมงานที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ตลอดเวลา

#### 4.4.1.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

##### • กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยด้านหัวหน้างานเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้ตัดสินใจลาออกจากบริษัท โดย 5 คน จาก 6 คน (คิดเป็น 83.33%) กล่าวถึงหัวหน้างานว่าหัวหน้างานสั่งงานไม่ชัดเจน ไม่มีจุดมุ่งหมาย ไม่ได้ให้เกียรติ หรือเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับตนเอง อีกทั้งหัวหน้างานยังไม่เคยแจ้งผลการทำงานที่ชัดเจนให้ลูกน้อง ทำให้เกิดความคลุมเครือในผลการทำงานและความยุติธรรม

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

จากการสัมภาษณ์พบว่า 2 คน ใน 3 คนของกลุ่มตัวอย่าง (คิดเป็น 66.67%) กล่าวถึงหัวหน้างานในด้านบวก โดยกล่าวว่า หัวหน้างานเป็นเสมือนที่ปรึกษาที่ดีในงานให้กับตนเอง และคอยสนับสนุนให้ตนเองได้ทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลา

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างนี้ พบว่าให้คำตอบไปในทิศทางแตกต่างกัน โดย 1 คนกล่าวถึงหัวหน้างานว่า หัวหน้างานขาดความยุติธรรมในหลายๆเรื่อง ทำให้ตัดสินใจลาออกง่ายขึ้น ส่วนอีก 1 คน กล่าวว่า หัวหน้างานมีการสื่อสารเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละปี และกระตุ้นให้ตนเองไปสู่เป้าหมาย และคอยสนับสนุนดี

#### 4.4.2 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers)

##### 4.4.2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 คนให้ความเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานไปในทางบวกทั้งหมด โดยมีบางคนกล่าวว่า ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือในงานได้ดี ก็ทำให้อยากอยู่กับองค์กรไปนานๆ

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ 9 คน จาก 10 คน (คิดเป็น 90%) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทางบวก โดยกล่าวว่า เพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือ และสนับสนุนตลอดบรรยากาศในการต้อนรับอบอุ่น การประสานงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสื่อสารกันในทีมทุกครั้งที่มีปัญหา

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน มีความเห็นว่าเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามารถทำงานกับบริษัทได้นาน เพราะเพื่อนร่วมงานคอยสนับสนุน และช่วยเหลือเมื่องานมีปัญหาตลอด และให้คำแนะนำ และคำปรึกษาที่ดีจากประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

##### 4.4.2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มตัวอย่าง 5 คน จาก 6 คน (คิดเป็น 83.33%) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานที่มีการสนับสนุน และให้คำแนะนำดี ซึ่งหากพนักงานจะสามารถอยู่กับบริษัทได้ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานกับองค์กรมากที่สุด

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี  
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 คนกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทางบวก โดยกล่าวว่า เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง สามารถแชร์ความคิดเห็นและปรึกษาเวลามีปัญหาได้ดี
- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป  
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 คน มองเพื่อนร่วมงานในด้านบวก โดยบอกว่าเมื่อมีปัญหาจากการทำงาน เพื่อนร่วมงานพร้อมยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือทันที แต่สถานการณ์ก็มีผลต่อการทำงาน เป็นทีมร่วมด้วย เช่นยอดขายที่ต้องแข่งขันกัน เป็นต้น

#### 4.4.3 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านการจ่ายค่าตอบแทน (Pay)

##### 4.4.3.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี  
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 คน มองว่าการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม และพึงพอใจ แม้ฐานเงินเดือนจะค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับตลาด แต่บริษัทมีการจ่ายโบนัสที่ค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงมองว่าค่าตอบแทนไม่ได้เลวร้ายถึงขนาดไม่พึงพอใจ
- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี  
กลุ่มตัวอย่าง 9 คน จาก 10 คน (คิดเป็น 90%) มองว่าค่าตอบแทนที่ได้รับหากรวมเงินเดือนและโบนัส ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจ โดยมองว่าแม้ฐานเงินเดือนจะน้อย แต่ก็มี การจ่ายโบนัสเยอะ และจ่ายทุกปี มี 1 คน ที่กล่าวถึงประเด็นปริมาณงานกับเงินเดือนว่ามีความไม่สมดุลกัน จึงรู้สึกไม่พึงพอใจ
- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป  
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 คน กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินคือ เงินเดือนกับโบนัสของบริษัทมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ และมีความพึงพอใจดี

##### 4.4.3.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี  
กลุ่มตัวอย่าง 3 คน จาก 6 คน (คิดเป็น 50%) ตอบคำถามเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่าเป็นปัจจัยหลักที่ตัดสินใจลาออก เพราะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากบริษัทอื่น ส่วนอีก 3 คนกล่าวว่า ค่าตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ตัดสินใจลาออก เพราะบริษัทจ่ายเงินเดือน และ โบนัสที่ เหมาะสมและอยู่ในเกณฑ์ดี

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มตัวอย่าง 2 คน จาก 3 คน (คิดเป็น 66.67%) กล่าวว่าค่าตอบแทนที่บริษัทให้มีความเหมาะสม และไม่ใช่ว่าปัจจัยในการตัดสินใจลาออก ส่วนอีก 1 คน บอกว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่มีความสมดุลกับปริมาณงานที่ทำ และเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลาออก

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่าง 2 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทในทางบวก โดยบอกว่าเงินเดือนและโบนัสที่ได้รับอยู่ในอัตราที่สูงเมื่อเทียบกับตลาด และหากจะทำงานกับบริษัทต่อ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนจะสร้างความพึงพอใจให้ตนเองมากที่สุด

#### 4.4.4 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านความมั่นคงในงาน (Job Security)

##### 4.4.4.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 คน ตอบคำถามเกี่ยวกับความมั่นคงในงานไปในทางเดียวกัน โดยบอกว่ามีความมั่นคงในงานสูง เพราะบริษัทมีชื่อเสียง และไม่ได้ลดพนักงานแม้ผลประกอบการจะไม่ดี จึงรู้สึกพึงพอใจกับความมั่นคงในงานมาก

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 คน กล่าวถึงความมั่นคงในงานไปในทางเดียวกัน โดยกล่าวว่า รู้สึกได้ทำงานในบริษัทที่มีชื่อเสียง และสามารถยกระดับชีวิตให้ตนเองได้ดี พுகไปใครก็รู้จักบริษัท และมีความพึงพอใจในระดับดีมาก

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คนกล่าวถึงความมั่นคงในงานในด้านบวก โดยบอกว่าสาเหตุที่อยู่กับบริษัทมานานขนาดนี้ ส่วนหนึ่งเพราะชื่อเสียงของบริษัท ทำงานแล้วรู้สึกถึงความมั่นคง และสามารถเลี้ยงครอบครัวได้มาเป็นระยะเวลายาวนาน

##### 4.4.4.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คนกล่าวถึงความมั่นคงในงานด้านบวก โดยบอกว่างานที่ทำมีความมั่นคงสูง จากชื่อเสียงบริษัท แต่ก็มีการกล่าวถึงบทลงโทษหากกระทำผิดค่อนข้างรุนแรงเกี่ยวกับเรื่องค่าปรับร่วมด้วย

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี  
กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 คน กล่าวถึงความพึงพอใจจากความมั่นคงในงาน โดยกล่าวว่า ตนเองรู้สึกพึงพอใจตั้งแต่แรกที่ร่วมงานกับบริษัท เพราะบริษัทสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง มาโดยตลอด

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป  
กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 2 คน กล่าวถึงปัจจัยด้านความมั่นคงว่า ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ตนเองลาออก เพราะความมั่นคงและชื่อเสียงของบริษัทมีมาก เป็นความมั่นคงที่สร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง

#### 4.4.5 สรุปผลปัจจัยความพึงพอใจภายนอกด้านการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life)

##### 4.4.5.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี  
กลุ่มตัวอย่าง 11 คน จาก 15 คน (คิดเป็น 73.33%) มองว่าการสร้างสมดุลชีวิตในงานของตนเองมีน้อย บางคนกล่าวว่า ต้องเลิกงานเย็น มาทำงานเช้า บางที่ยังต้องมาทำงานเสาร์อาทิตย์ ทำให้รู้สึกเหนื่อยในการเดินทาง และปริมาณงานเยอะ ส่วนอีก 4 คนตอบแบบกลางๆ ว่า ยังรับได้กับปริมาณงาน และยังสามารถมีเวลาพักผ่อนให้กับตัวเองได้

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี  
กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ 8 คน จาก 10 คน (คิดเป็น 80%) ตอบว่าตนเองไม่ได้มีปัญหาเกี่ยวกับปริมาณงานที่เยอะ และยังสามารถสร้างสมดุลให้ชีวิตส่วนตัวให้กับตนเองได้ เป็นเพราะความเคยชินกับงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบอยู่ทุกวัน และตนเองเป็นคนโสดด้วย จึงยังไม่ต้องการเวลาให้กับครอบครัวมาก

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป  
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน กล่าวถึงการสร้างสมดุลของงานกับชีวิตส่วนตัวในทางบวก ว่ายังสามารถมีเวลาให้กับตนเองได้ ไม่รู้สึกเหนื่อยเกินไปกับงานที่รับผิดชอบ

##### 4.4.5.1 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 0-5 ปี  
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คน กล่าวไปในทางเดียวกันว่า ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของตนเอง โดยกล่าวว่าปริมาณงานที่รับผิดชอบมากเกินไปจนกว่าจำนวนคนในแผนก และต้องรับผิดชอบงานแทนคนที่ลาออกในตำแหน่งที่สูงกว่า จนบางครั้งไม่มีเวลาให้กับตนเอง และตัดสินใจลาออกในที่สุด

- กลุ่มอายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 คนจาก 3 คน (คิดเป็น 66.67%) ให้น้ำหนักกับปัจจัยด้านการสร้างสมดุลให้กับชีวิตเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจลาออก กลุ่มตัวอย่างได้พูดถึงการมีครอบครัวของตนเอง ทำให้ต้องการมีเวลาให้กับครอบครัวมากกว่านี้ จึงตัดสินใจลาออก และมีการพูดถึงว่าปริมาณงานที่มากเกินไป ทำให้ตนเองรู้สึกเหนื่อยกับงาน และไม่มีเวลาส่วนตัวจึงตัดสินใจลาออก

- กลุ่มอายุงาน 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 คน ให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน โดย 1 คนกล่าวถึงว่าปัจจัยด้านนี้ไม่ได้มีผลต่อการลาออก เพราะตนเองเป็นโสด ยังไม่ได้ต้องการเวลาส่วนตัวมากนัก ส่วนอีก 1 คนบอกว่าตนเองมีครอบครัว จึงทำให้ต้องการเวลาให้กับครอบครัว แต่ปริมาณและหน้าที่งานไม่สามารถที่จะได้เลยมองว่าสมดุลชีวิตของตนเอง ไม่มี

#### 4.5 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

1. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) กับการคงอยู่ของพนักงานในช่วงอายุงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายในกับการคงอยู่ของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน

| ความพึงพอใจภายใน<br>(Intrinsic Job Satisfaction) | ทิศทางและระดับความสัมพันธ์<br>(พนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท) |                                  |                              |
|--|--|----------------------------------|------------------------------|
|  | 0-5 ปี   | 6-10 ปี                          | 10 ปีขึ้นไป                  |
| - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)                | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)                                 | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)     | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - การยกย่องชมเชย (Recognition)                   | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับปานกลาง)                             | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับปานกลาง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - ความรับผิดชอบ (Responsibility)                 | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับปานกลาง)                              | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)     | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - ความก้าวหน้า (Advancement)                     | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับปานกลาง)                              | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)      | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)  |
| - การเติบโตในงาน (Growth)                        | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับปานกลาง)                             | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)      | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)  |

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่าปัจจัยความพึงพอใจภายใน มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ในทุกระดับอายุงาน โดยพบว่า

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 0-5 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางในด้านการยกย่องชมเชย และการเติบโตในงาน ส่วนความสัมพันธ์ทางลบระดับปานกลางในด้านความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 6-10 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางในด้านการยกย่องชมเชย ส่วนด้านความก้าวหน้า และการเติบโตในงานมีความสัมพันธ์ทางลบระดับสูง

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยกย่องชมเชย และความรับผิดชอบ ส่วนความสัมพันธ์สัมพันธ์ทางลบระดับสูงในด้านความก้าวหน้า และการเติบโตในงาน

2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) กับการคงอยู่ของพนักงานในช่วงอายุงานที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.3** แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายนอกกับการคงอยู่พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน

| ความพึงพอใจภายนอก<br>(Extrinsic Job Satisfaction) | ทิศทางและระดับความสัมพันธ์<br>(พนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท) |                              |                              |
|---|--|------------------------------|------------------------------|
|   | 0-5 ปี   | 6-10 ปี                      | 10 ปีขึ้นไป                  |
| - ผู้บังคับบัญชา (Supervision)                    | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับปานกลาง)                              | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers)                      | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)                                 | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - การจ่ายค่าตอบแทน (Pay)                          | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)                                 | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - ความมั่นคงในงาน (Job Security)                  | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)                                 | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - การมีชีวิตรส่วนตัว (Personal life)              | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)                                  | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่าปัจจัยความพึงพอใจภายนอก มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ในทุกระดับอายุงาน โดยพบว่า

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 0-5 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงในด้านเพื่อนร่วมงาน การจ่ายค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงในด้านการมีชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางลบระดับปานกลางในด้านผู้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 6-10 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน และการมีชีวิตส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน และการมีชีวิตส่วนตัว

3. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) กับการลาออกของพนักงานในช่วงอายุงานที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.4** แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายในกับการลาออกของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน

| ความพึงพอใจภายใน<br>(Intrinsic Job Satisfaction) | ทิศทางและระดับความสัมพันธ์<br>(พนักงานที่ลาออกจากบริษัท) |                              |                              |
|--|--|------------------------------|------------------------------|
|  | 0-5 ปี   | 6-10 ปี                      | 10 ปีขึ้นไป                  |
| - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)                | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับปานกลาง)                          | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)  | ไม่มี<br>ความสัมพันธ์        |
| - การยกย่องชมเชย (Recognition)                   | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับปานกลาง)                         | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | ไม่มี<br>ความสัมพันธ์        |
| - ความรับผิดชอบ (Responsibility)                 | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)                              | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - ความก้าวหน้า (Advancement)                     | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)                              | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)  | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)  |
| - การเติบโตในงาน (Growth)                        | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)                             | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | ไม่มี<br>ความสัมพันธ์        |



สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ลาออกจากบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่าปัจจัยความพึงพอใจภายใน มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ลาออกจากบริษัท ในทุกระดับอายุงาน โดยพบว่า

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 0-5 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงในด้านการเติบโตในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางในด้านการยกย่องชมเชย ความสัมพันธ์ทางลบระดับปานกลางในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงในด้านความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 6-10 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงในด้านการยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ และการเติบโตใน และมีความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความก้าวหน้า

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงในด้านความรับผิดชอบ ส่วนความสัมพันธ์ในด้านลบระดับสูงในด้านความก้าวหน้า และไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยกย่องชมเชย และการเติบโตในงาน

4. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) กับการลาออกของพนักงานในช่วงอายุงานที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.5** แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจภายนอกกับการลาออกของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน

| ความพึงพอใจภายนอก<br>(Extrinsic Job Satisfaction) | ทิศทางและระดับความสัมพันธ์<br>(พนักงานที่ลาออกจากบริษัท) |                              |                              |
|---|--|------------------------------|------------------------------|
|   | 0-5 ปี   | 6-10 ปี                      | 10 ปีขึ้นไป                  |
| - ผู้บังคับบัญชา (Supervision)                    | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)                              | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | ไม่มี<br>ความสัมพันธ์        |
| - เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers)                      | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)                             | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - การจ่ายค่าตอบแทน (Pay)                          | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับปานกลาง)                          | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - ความมั่นคงในงาน (Job Security)                  | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง)                             | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) | สัมพันธ์ทางบวก<br>(ระดับสูง) |
| - การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life)               | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)                              | สัมพันธ์ทางลบ<br>(ระดับสูง)  | ไม่มี<br>ความสัมพันธ์        |

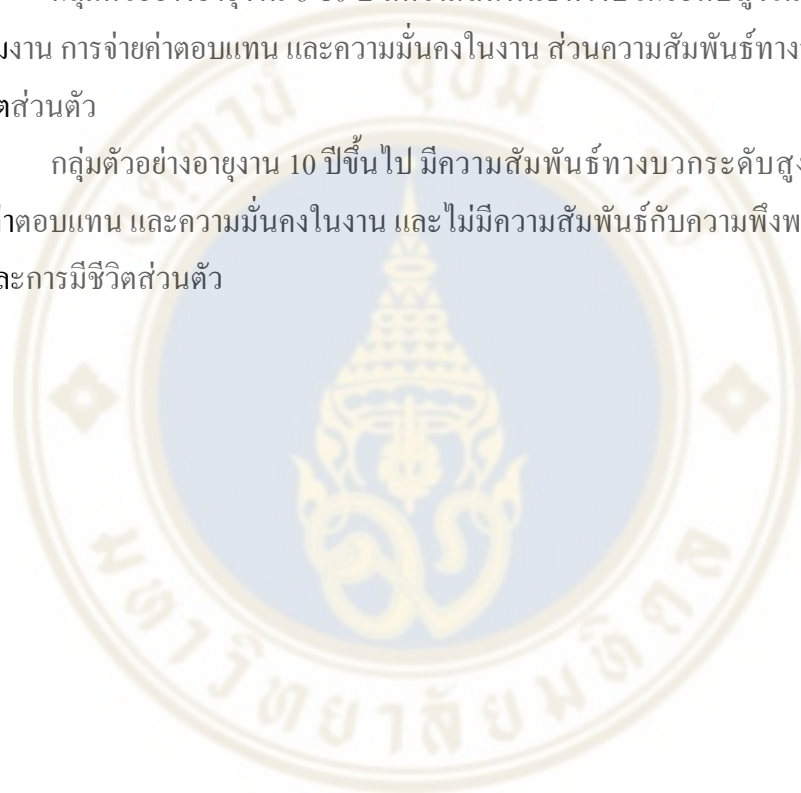
สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ลาออกจากบริษัท ในระดับอายุงานที่ต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่าปัจจัยความพึงพอใจภายนอก มีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ลาออกจากบริษัท ในทุกระดับอายุงาน โดยพบว่า

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 0-5 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงในด้านเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงในด้านผู้บังคับบัญชา และการมีชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์ทางลบระดับปานกลางในการจ่ายค่าตอบแทน

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 6-10 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงในด้านผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การจ่ายค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน ส่วนความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงในการมีชีวิตส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงในเพื่อนร่วมงาน การจ่ายค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน และไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านผู้บังคับบัญชา และการมีชีวิตส่วนตัว



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทย” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานบริษัทประกอบธุรกิจสินค้าญี่ปุ่น และให้ทราบความสัมพันธ์ถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทย และส่งผลต่อเนื้อให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานมากขึ้น

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ไม่ระบุชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินค้าในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 40 คน ที่เป็นกลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท และพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว ตามช่วงอายุงานแตกต่างกัน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบตามจุดมุ่งหมาย (Purposive sampling) ซึ่งผลการศึกษานำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

**ตารางที่ 5.1** สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง

| ปัจจัย   | กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท<br>(คน) |         |             | กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัท<br>ไปแล้ว (คน) |         |             |
|--|---|---------|-------------|--|---------|-------------|
|  | 0-5 ปี                                    | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป | 0-5 ปี                                       | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
| <b>ความพึงพอใจภายใน<br/>(Intrinsic Job Satisfaction)</b> |   |         |             |  |         |             |
| - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)                        | 6   | 4       | 2           | -  | -       | -           |
| - การยกย่องชมเชย (Recognition)                           | -   | -       | -           | -  | -       | -           |
| - ความรับผิดชอบ (Responsibility)                         | -   | 1       | -           | -  | -       | -           |
| - ความก้าวหน้า (Advancement)                             | 2   | 2       | -           | -  | -       | -           |
| - การเติบโตในงาน (Growth)                                | -   | -       | -           | -  | -       | -           |

ตารางที่ 5.1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (Job Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ปัจจัย  | กลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท<br>(คน) |           |             | กลุ่มพนักงานที่ลาออกจากบริษัท<br>ไปแล้ว (คน) |          |             |
|---|---|-----------|-------------|--|----------|-------------|
|   | 0-5 ปี                                    | 6-10 ปี   | 10 ปีขึ้นไป | 0-5 ปี                                       | 6-10 ปี  | 10 ปีขึ้นไป |
| <b>ความพึงพอใจภายนอก<br/>(Extrinsic Job Satisfaction)</b> |   |           |             |  |          |             |
| - ผู้บังคับบัญชา (Supervision)                            | -   | -         | 1           | 3  | -        | 1           |
| - เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers)                              | 3   | 1         | 1           | -  | -        | -           |
| - การจ่ายค่าตอบแทน (Pay)                                  | -   | -         | -           | 3  | 1        | -           |
| - ความมั่นคงในงาน (Job Security)                          | 2   | 1         | -           | -  | -        | -           |
| - การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life)                       | 2   | 1         | -           | -  | 2        | 1           |
| <b>รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)</b>                         | <b>15</b>                                 | <b>10</b> | <b>4</b>    | <b>6</b>                                     | <b>3</b> | <b>2</b>    |

จากตาราง 5.1 จำแนกออกได้ 2 ส่วน ดังนี้

1. ความพึงพอใจภายใน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ยังคงอยู่กับบริษัทให้ความสำคัญในปัจจัยภายในเป็นลำดับแรก ตามลำดับ ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement), ความก้าวหน้า (Advancement) และความรับผิดชอบ (Responsibility) และสำหรับพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในเป็นลำดับแรก

2. ความพึงพอใจภายนอก ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ยังคงอยู่กับบริษัทให้ความสำคัญในปัจจัยภายนอกเป็นลำดับแรก ตามลำดับ ดังนี้ เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers), ความมั่นคงในงาน (Job Security) และการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) และปัจจัยภายนอกสำหรับพนักงานที่ลาออกจากบริษัทเป็นลำดับแรก ตามลำดับ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชา (Supervision), การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) และการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life)

## 5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) จากการเปรียบเทียบจัดอันดับ (Compared ranking) ของกลุ่มตัวอย่างที่ยังคงอยู่กับบริษัทให้ความสำคัญกับปัจจัยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement), และความก้าวหน้า (Advancement) และความรับผิดชอบ (Responsibility) และพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในด้านใดด้านหนึ่งเป็นลำดับแรก

มีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg ซึ่งได้มีการศึกษา และพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยค่าจูน (Hygiene or Extrinsic factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators or Intrinsic factors) ซึ่งทั้งสองปัจจัย จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยจูงใจเหล่านี้จะมีผลมาจากปัจจัยย่อยต่างๆ หลายปัจจัย ประกอบไปด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement), การยกย่องชมเชย (Recognition), ความรับผิดชอบ (Responsibility), ความก้าวหน้า(Advancement), การเติบโตในงาน (Growth), งานที่ทำ (The Work) (Herzberg et al.,1959; Herzberg, 1966)

และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nir (2012) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัย พบว่ามีปัจจัยความพึงพอใจอยู่ 2 ด้านคือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายในด้านการให้ความเคารพต่อบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยจากผลงานที่ได้ศึกษา

ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายในมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) เฉพาะกับพนักงานที่ยังคงอยู่กับบริษัท ในความคิดเห็นของผู้วิจัยพิจารณาแล้ว เห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจ และเห็นความสำคัญของปัจจัยภายในเนื่องจากพิจารณาแล้ว เห็นว่าปัจจัยภายในเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานที่คงอยู่กับองค์กรให้ความสำคัญมากที่สุดนั้น เกิดจากการที่พนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่อายุน้อย และให้ความสำคัญกับความสำเร็จจากงานที่ทำค่อนข้างมาก ดังนั้น ผลที่ออกมาจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากที่สุด เช่น เดียวกับด้านความก้าวหน้า (Advancement) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญรองลงมา

สำหรับ ปัจจัยภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ของกลุ่มตัวอย่างที่ยังคงอยู่กับบริษัทให้ความสำคัญกับปัจจัยเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers), ความมั่นคงในงาน (Job Security) และการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) และพนักงานที่ลาออกให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา (Supervision), การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) และการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) ซึ่งการให้ความสำคัญที่เหมือนกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life)

มีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยค่าจูน (Hygiene or Extrinsic factors) ประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชา (Supervision), เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working conditions), เพื่อนร่วมงาน (Co-workers), การจ่ายค่าตอบแทน (Pay), นโยบาย และกระบวนการทำงาน (Policies and procedures), สถานะในการทำงาน (Status), การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life), และความมั่นคงในงาน (job security) (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966)

ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ Al-Zoubi (2012) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายทั้งภาครัฐ และเอกชนในประเทศจอร์แดน โดยได้ศึกษาและพบว่าความพึงพอใจในงานเป็นความต้องการที่ส่งผลกระทบระยะยาวต่อพนักงาน ซึ่งมาจากปัจจัยด้านต่างๆ เช่น ปัจจัยทางสังคม และการสร้างสมดุลของชีวิตการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) อย่างมีนัยสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มให้ความสำคัญคือ การมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การทำงานเกิดคุณภาพ เพราะจากผลการศึกษา กลุ่มพนักงานที่คงอยู่ส่วนใหญ่นั้นให้ความสำคัญในปัจจัยนี้มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่ลาออกไปแล้วให้ความสำคัญต่อเรื่องดังกล่าวจะมีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า อาจเป็นเพราะพนักงานกลุ่มแรกนั้นอายุน้อย และมองการทำงานว่าหากผลสำเร็จของงานปรากฏให้เห็นแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องให้เงื่อนไขด้านเวลาการทำงานมากำหนดการทำงานของตนเอง ส่วนพนักงานที่ลาออกที่มีอายุงานหลายๆส่วนใหญ่นั้น เป็นกลุ่มพนักงานที่ให้ความสำคัญกับการมีครอบครัว การมีครอบครัว ดังนั้นจึงมองว่าการมีชีวิตส่วนตัวนั้น ต้องสอดคล้องกับชีวิตการทำงานที่เกิดขึ้นด้วย

จากผลการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้พบว่า ปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกต่างมีความสัมพันธ์ที่จะส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) และในแต่ละบุคคลก็ให้ความคิดเห็น และแสดงความต้องการที่ต่างกันตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow hierarchy of needs) และเมื่อก้าวสู่การทำงานย่อมมีปัจจัยภายใน และภายนอกที่จะคอยส่งเสริมให้อยู่ต่อกับองค์กร หรือลาออกไปจากองค์กร ดังปรากฏในทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg และทฤษฎีความพึงพอใจของ Schaffer (Schaffer's Job Satisfaction Theory) ฉะนั้น หากองค์กรต้องการให้พนักงานคงอยู่ และองค์กรสามารถอยู่รอดได้ ต้องบริหารจัดการความต้องการดังกล่าวในแต่ละด้านของพนักงาน เพื่อให้เกิดสมดุล หรือคุณภาพทางการบริหาร และที่สำคัญหากองค์กรให้ความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่พนักงาน พนักงานย่อมจะอุทิศตนให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถในการทำงานต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อบริษัทในประเทศไทย” มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยอยู่ 4 ประเด็น ดังนี้

1. จากการศึกษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของพนักงานกลุ่มที่ยังคงอยู่กับบริษัท ตามสมมติฐาน จะพบว่า การสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานที่คงอยู่ จะต้องมีการเสริมสร้างปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยกย่องชมเชย และความรับผิดชอบ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน และการมีชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในทางบวกของพนักงาน ส่วนปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจให้กับพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยภายในด้านความก้าวหน้า และการเติบโตในงาน บริษัทควรให้ความสำคัญในการแก้ไข เพื่อลดปัญหาความไม่พึงพอใจของพนักงานที่คงอยู่ อันจะนำไปสู่การลาออกของพนักงานในที่สุด

2. จากการศึกษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของพนักงานกลุ่มที่ลาออกจากบริษัทไปแล้ว ตามสมมติฐาน จะพบว่า การลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน บริษัทควรแก้ปัญหาปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจของพนักงาน ทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความก้าวหน้า และปัจจัยภายนอก ได้แก่ การมีชีวิตส่วนตัว หากสามารถออกแบบกิจกรรมที่สามารถตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ได้ บริษัทจะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรนานๆ ได้ ส่งผลต่ออัตราการลาออกที่ลดลงในอนาคต

3. การบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ และก่อให้เกิดแรงผลักดันในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นปัจจัยภายในที่องค์กรต้องรักษา และพัฒนาให้คงอยู่กับพนักงาน จากผลการศึกษานักงานส่วนใหญ่ทั้ง 2 กลุ่ม ให้การสนับสนุนต่อปัจจัยดังกล่าวว่าจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ฉะนั้นองค์กรต้องสร้างมาตรฐานและเสริมสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร ด้วยการเน้นปัจจัยดังกล่าวให้มากขึ้น

4. ปัจจัยที่สะท้อนให้ผู้วิจัยตระหนัก และเห็นสมควรที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือการมีชีวิตส่วนตัว (Personal life) เพราะปัจจัยที่สำคัญที่ปรากฏจากผลการศึกษาว่าพนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกทั้ง 2 กลุ่ม หากองค์กรต้องการรักษาทรัพยากรที่มีค่า อันจะส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายอื่นๆที่จะตามมา จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work life balance) เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานในที่สุด

5. จากการวิจัยจะสังเกตพบว่า ปัจจัยด้านอายุตัวของพนักงานนั้นมีความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน โดยจะพบว่าพนักงานที่อายุดังน้อย ซึ่งส่วนใหญ่อายุน้อยด้วยนั้น ให้ความสำคัญกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานค่อนข้างมาก ส่วนหนึ่งอาจมาจากสังคมเด็กรุ่นใหม่นั้น มองว่าความสำเร็จ หรืองานที่ทำทายนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ดังนั้นหากองค์กรมีพนักงานกลุ่มที่อายุดังน้อยค่อนข้างมาก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้ เป็นสำคัญ เพื่อส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้สามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้ยาวนานมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

## 5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) มีข้อจำกัดในเรื่องการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้เป็นตัวแทนพนักงานทั้งหมด เนื่องจากการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ต้องใช้เวลา และความละเอียด เพื่อสืบหาข้อมูล
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตัดปัจจัยย่อยบางตัวตาม ทฤษฎี เช่น นโยบาย และกระบวนการทำงาน (Policies and procedures) และงานที่ทำ (The Work) ออกเพื่อต้องการศึกษาปัจจัยที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญมากกว่า นำไปสู่การสรุปผลเพื่อนำไปปรับ แผนการพัฒนา และรักษาพนักงานต่อไป

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรให้ความสำคัญกับผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย ในหน่วยงาน หรือทีมที่แตกต่างกันด้วย เนื่องจากในความหลากหลายทั้งในงาน ในแต่ละหน่วยงาน หรือ ทีมงานจะมีลักษณะที่แตกต่างกันจะทำให้รับข้อมูลที่หลากหลาย ดังนั้น ความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนหนึ่ง อาจมีผลมาจากลักษณะงาน หรือทีมงานของพนักงานที่แตกต่างกันด้วย อีกทั้งจะสามารถ ใช้สถิติเข้าช่วยทำให้ผลการศึกษาแม่นยำขึ้น เช่น การหาค่าสุดโต่งของข้อมูล (Outlier) และตัดทิ้ง เป็นต้น
2. การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรนำการวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative research) ควบคู่ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับการสุ่มตัวอย่าง และทำให้เกิด ความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น
3. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยย่อยที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อพิสูจน์ ผลการวิจัยตามทฤษฎีที่มีการศึกษามาก่อนหน้านี้ และเพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจ ครอบคลุม และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น
4. การศึกษาปัจจัยเรื่องความพึงพอใจในงาน อาจจะได้ตอบโจทย์ในเรื่องการรักษา พนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานได้เพียงด้านเดียว ดังนั้นควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การคงอยู่ของพนักงานเพิ่มเติม เช่น ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นต้น เพื่อให้ทราบผลที่ชัดเจน และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยอย่างมี ประสิทธิภาพต่อไป
5. การศึกษาครั้งต่อไปในเรื่องดังกล่าวควรใช้แบบสอบถามเชิงจิตวิทยาร่วมด้วย เพื่อให้ เกิดการถ่วงดุลความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง สามารถมองเห็นแนวโน้มในการตอบคำถามของ กลุ่มตัวอย่างได้ว่ามีแนวโน้มให้ข้อมูลที่เป็จริงมากน้อยเท่าไร หรือสามารถมองเห็นปฏิกิริยาในการ ตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกับผลการวิจัยได้



## บรรณานุกรม

- Anders Frederiksen. (2016). *Job Satisfaction and Employee Turnover: A Firm-level perspective*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก [https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/frederiksen\\_2017\\_gjm.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/frederiksen_2017_gjm.pdf)
- Brikend AZIRI. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2560, จาก <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>.
- Brittany B. Kowaleski. (2015). *Staff Retention and Job Satisfaction in Child Protection*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก [http://sophia.stkate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1474&context=msw\\_papers](http://sophia.stkate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1474&context=msw_papers).
- Diane Smith Randolph. (2005). *Predicting the Effect of Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction Factors on Recruitment and Retention of Rehabilitation Professionals*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก [http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA76501\\_CROSBY/7650\\_employee\\_satisfaction\\_1.pdf](http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA76501_CROSBY/7650_employee_satisfaction_1.pdf).
- Dianna Day Johnson. (2004). *Job Satisfaction and Intent to Remain in Teaching of Georgia Business Education*. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2560, จาก [https://getd.libs.uga.edu/pdfs/johnson\\_dianna\\_d\\_200408\\_edd.pdf](https://getd.libs.uga.edu/pdfs/johnson_dianna_d_200408_edd.pdf).
- Elizabeth Buck. (2010). *Job Satisfaction and Retention of Indiana School Speech-Language Pathologists*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก <http://www.islha.org/resources/documents/job%20satisfaction%20and%20retention%20of%20in%20school%20slps.pdf>.
- Ipseeta Satpathy and Monalisa Mohapatra. (2014). *Employee Job Satisfaction : A Review of Literature*. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2560, จาก [https://www.researchgate.net/profile/Ipseeta\\_Satpathy/publication/271072808\\_Employee\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Review\\_of\\_Litreature/links/54bce6b30cf24e50e940b647/Employee-Job-Satisfaction-A-Review-of-Litreature.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ipseeta_Satpathy/publication/271072808_Employee_Job_Satisfaction_A_Review_of_Litreature/links/54bce6b30cf24e50e940b647/Employee-Job-Satisfaction-A-Review-of-Litreature.pdf).
- Jitendra Kumar Singh and Dr. Mini Jain. (2013). *A Study of Employees' Job Satisfaction and its impact on their performance*. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2560, จาก <http://mujournal.mewaruniversity.in/JIR%201-4/13.pdf>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jugurnath, B and Bhewa, C. (2016). *Employee Satisfaction and Retention in Health Services: Empirical Evidence at the ENT Hospital Mauritius*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก [http://globalbizresearch.org/Marutius\\_Conference2\\_2016\\_Jan/docs/Pdf/MM/M622.pdf](http://globalbizresearch.org/Marutius_Conference2_2016_Jan/docs/Pdf/MM/M622.pdf).
- K. Sandhya and D. Pradeep Kumar. (2011). *Employee retention by motivation*. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2560, จาก [https://academicpublishingplatforms.com/downloads/pdfs//ijst/volume1/201201031106\\_IJST\\_Vol4\\_Dec\\_2011\\_10.pdf](https://academicpublishingplatforms.com/downloads/pdfs//ijst/volume1/201201031106_IJST_Vol4_Dec_2011_10.pdf).
- Karen Ward Farthing. (2006). *Perceived Job Satisfaction Factors Impacting the Retention of Middle School Teachers in Northwest North Carolina*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.943.8356&rep=rep1&type=pdf>
- Kenneth Mark Baylor. (2010). *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations Characterized by High Voluntary Attrition*. สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2560, จาก [http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=hsbe\\_etd](http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=hsbe_etd).
- Marcia J. Derby-Davis. (2013). *Predictors of Nursing Faculty's Job Satisfaction and Intent to stay in Academe*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก <http://www.jamaicanursesoffl.org/docs/Derby%20Article.PDF>.
- Parul Jhajharia and Havisha Gupta. (2015). *A Study of Employee Satisfaction and Its Impact on Employee Retention in Retail Sector*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue7/Version-1/A017710107.pdf>.
- Rakel Elisabeth Filtvedt. (2015). *Motivation and Job Satisfaction: does Herzberg's "two-factor" theory apply to knowledge workers of today?* สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2560, จาก <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2379104>
- Ryan E. Smerek and Marvin Peterson. (2007). *Examining Herzberg's Theory : Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University*. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2560, จาก <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.693.8720&rep=rep1&type=pdf>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Shaibu Ramadhani. (2014). *Factors Influencing Job Satisfaction and Turnover Intentions in Commercial Banks*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก [http://repository.out.ac.tz/617/1/RAMADHANI%2C\\_SHAIBU.pdf](http://repository.out.ac.tz/617/1/RAMADHANI%2C_SHAIBU.pdf).

Teck Hong Tan and Amna Waheed. (2011). *Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money*. สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2560, จาก [https://www.researchgate.net/publication/282331324\\_Herzberg's\\_Motivation-Hygiene\\_Theory\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_the\\_Malaysian\\_Retail\\_Sector\\_Mediating\\_Effect\\_of\\_Love\\_of\\_Money](https://www.researchgate.net/publication/282331324_Herzberg's_Motivation-Hygiene_Theory_and_Job_Satisfaction_in_the_Malaysian_Retail_Sector_Mediating_Effect_of_Love_of_Money).

Vera Bitsch and Michael Hogberg. (2004). *Employee Retention: Components of Job Satisfaction of Green Industry Employees*. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2560, จาก <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/20281/1/sp04bi01.pdf>.



## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

#### โครงสร้างการสัมภาษณ์

ขั้นตอนการสอบถาม เพื่อศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

**ส่วนที่ 1** พุดคุย (1-2 นาที) พุดคุยเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง

**ส่วนที่ 2** แนะนำการสัมภาษณ์ (5 นาที)

2.1 กล่าวถึงที่มาของการสัมภาษณ์

2.2 กล่าวถึงการสัมภาษณ์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาสารนิพนธ์ เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยคำนึงถึงผลจากการสัมภาษณ์ว่าจะไม่ถูกเปิดเผยถึงบุคคลผู้ให้ข้อมูล

2.3 คำนึงถึงข้อมูลที่เป็นจริง และผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องสมัครใจในการตอบคำถามด้วย

2.4 ขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบันทึกข้อมูล

2.5 ข้อมูลต่างๆ จะถูกลบทิ้งเมื่อการทำสารนิพนธ์เสร็จสิ้น

**ส่วนที่ 3** การสัมภาษณ์ (10 นาที)

**3.1 สอบถามข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)**

#### แนวคำถามในการสัมภาษณ์

1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงงานที่ตนเองชื่นชอบในความรู้สึก
2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปรียบเทียบงานในลักษณะที่ตนเองชื่นชอบ กับงานปัจจุบัน หรืองานที่เคยทำแตกต่างกันอย่างไร
3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ประเมินความคาดหวังต่องานที่ทำ หรือเคยทำ
4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์บอกถึงสิ่งที่เหนือความคาดหวัง หรือต่ำกว่าความคาดหวังในงานที่ทำ หรือเคยทำ
5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์บอกถึงงานที่ทำ หรือเคยทำที่มีความพึงพอใจอย่างไร

### 3.2 ปัจจัยความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction)

| แนวคำถามในการสัมภาษณ์   |
|---|
| <p><b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าตนเองมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำอย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายความรู้สึกต่องานที่ตนเองได้ทำสำเร็จ</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการสนับสนุนของบริษัทต่อความสำเร็จในงานของตนเอง</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่ามองเห็นความสำเร็จของงานของตนเองต่อองค์กรหรือไม่</li> </ol>   |
| <p><b>การยกย่องชมเชย (Recognition)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการยกย่องชมเชยในงาน เมื่อเขาทำงานสำเร็จ</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการสนับสนุนภายในทีมงานขององค์กรที่มี</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าตนเองได้รับการยกย่องชมเชยหรือไม่ อย่างไร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าการยกย่องชมเชยดังกล่าวเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร</li> <li>5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าการยกย่องชมเชยดังกล่าว เป็นสิ่งที่ทำอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ในหน่วยงาน หรือบริษัท</li> </ol>   |
| <p><b>ความรับผิดชอบ (Responsibility)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าตนเองสามารถควบคุม หรือตัดสินใจต่องานที่ทำ หรือเคยทำหรือไม่ อย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปริมาณงานที่ทำ หรือเคยทำ</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการตัดสินใจในงานของตนเอง มีผลต่อความสำเร็จในงานอย่างไร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสภาพแวดล้อมองค์กรว่าเอื้อต่อการทำงานของตนเองอย่างไร</li> <li>5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่ามีสิ่งใดหรือไม่ (อุปกรณ์, ทรัพยากร, เครื่องมือเครื่องใช้) ที่สนับสนุนการทำงาน</li> </ol> |
| <p><b>ความก้าวหน้า (Advancement)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงโอกาสความก้าวหน้า หรือการเลื่อนตำแหน่งที่มีในองค์กร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าสิ่งที่ตนเองต้องการต่อความก้าวหน้าในงานมีหรือไม่ในองค์กร อย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าการโยกย้าย หรือปรับเปลี่ยนงานมีมากน้อยเท่าไรในองค์กร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงตำแหน่งงานว่างในองค์กร ว่ามีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบหรือไม่ อย่างไร</li> </ol>   |

| แนวคำถามในการสัมภาษณ์  |
|--|
| <p><b>การเติบโตในงาน (Growth)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการฝึกอบรม หรือพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในงานว่าเป็นอย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าการฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ในงานดังกล่าวเพียงพอ หรือเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการฝึกอบรม และพัฒนาในช่วงปีที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงบุคคลที่คอยส่งเสริม หรือผลักดันการพัฒนาของตนเองหรือไม่ อย่างไร</li> <li>5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่ามีใครที่คอยพูดถึงโอกาสในการเติบโตของตนเองหรือไม่ในช่วงปีที่ผ่านมา</li> </ol> |

### 3.3 ปัจจัยความพึงพอใจภายนอก (Intrinsic Job Satisfaction)

| แนวคำถามในการสัมภาษณ์  |
|--|
| <p><b>ผู้บังคับบัญชา (Supervision)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงผู้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ไปสู่ทีมงานหรือไม่ อย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงผู้บังคับบัญชาว่าเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำ หรือแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติในการทำงานหรือไม่ อย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงผู้บังคับบัญชาที่มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการสร้างความไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงผู้บังคับบัญชาที่มีการ Feedback ผลงานของตนเองหรือไม่ อย่างไร</li> <li>5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงผู้บังคับบัญชาที่มีการนำแนวคิด หรือข้อเสนอแนะของตนเองไปใช้หรือไม่ อย่างไร</li> </ol> |
| <p><b>เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงเพื่อนร่วมงานที่มีการให้เกียรติซึ่งกันและกันในทีมหรือไม่ อย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าเพื่อนร่วมงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนตนเองหรือไม่ อย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ถึงความสัมพันธ์ และการเอาใจใส่ในทีมของตนเอง</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงบรรยากาศการต้อนรับพนักงานใหม่ในทีม</li> <li>5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการประสานงานกันภายในทีมว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร</li> </ol>   |

| แนวคำถามในการสัมภาษณ์  |
|--|
| <p><b>การจ่ายค่าตอบแทน (Pay)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าค่าจ้างค่าตอบแทนของตนเองเหมาะสมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นๆที่คล้ายคลึงกับงานของตนเอง</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของตนเอง</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายการเพิ่มจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนประจำปีว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความเข้าใจต่อระบบการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัท</li> <li>5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่มีผลต่อความต้องการอยู่กับองค์กร</li> </ol> |
| <p><b>ความมั่นคงในงาน (Job Security)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความมั่นคงในงานที่ตนเองทำ</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายงานของตนเองมีความมั่นคงมากกว่างานอื่น หรือองค์กรอื่นอย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานที่ทำงานของตนเองว่ามีความปลอดภัย และสบายใจหรือไม่ เมื่อทำงาน</li> </ol>  |
| <p><b>การมีชีวิตรส่วนตัว (Personal life)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายลักษณะ และปริมาณงานของตนเองว่ามากเกินไปหรือไม่ อย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่างานของตนเองสามารถสร้างสมดุลให้กับชีวิตรส่วนตัวหรือไม่</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าเมื่อเลิกงานในแต่ละวัน รู้สึกว่ามีพลังงานหลงเหลือหรือไม่ อย่างไร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายองค์กรเปิดโอกาสให้ตัวเองสามารถบริหารเวลาพักผ่อนของตนเองได้อย่างอิสระหรือไม่ อย่างไร</li> </ol>  |

### 3.4 สัมภาษณ์ถึงภาพรวมต่อความพึงพอใจในงานของผู้ถูกสัมภาษณ์

สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าปัจจัยด้านใดที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่ามีการตัดสินใจอยู่กับองค์กร หรือตัดสินใจลาออกจากองค์กรมากที่สุด เพราะอะไร

**ส่วนที่ 4** กล่าวขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสละเวลาในการให้ข้อมูล และย้ำถึงผลการสัมภาษณ์ว่าจะใช้ในการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมให้กับพนักงานในอนาคต และจะไม่มีผลต่อตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ (1 นาที)