

การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน  
บริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน  
บริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 มกราคม พ.ศ.2561



นางสาววิภา วิภาตะพันธุ์  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องสำอางค์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะได้รับคำปรึกษาชี้แนะแก้ไขจุดที่บกพร่องจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษาและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการจัดทำสารนิพนธ์นี้ รวมทั้งขอขอบคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับวิชาเรียนและแนวคิดที่ดีในการดำเนินชีวิต การทำงาน และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ด้วย

ขอขอบคุณครอบครัว บิดา มารดา คุณชาย และน้องชาย ที่คอยให้คำปรึกษาและกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา จนสามารถศึกษาสำเร็จได้

ขอขอบคุณเพื่อน BM19A ทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน เป็นที่ปรึกษาในเรื่องการเรียนและเรื่องต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนแนวความคิดที่ดีมีประโยชน์ในการดำเนินชีวิตและการทำงานต่อไป

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลกับผู้วิจัยได้อย่างครบถ้วน จึงทำให้การทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

รวิภา วิภาตะพันธุ์

การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

FACTORS AFFECTING DECISION OF RESIGNATION OF EMPLOYEES OF A BEVERAGE COMPANY IN THAILAND

รวิภา วิชาตะพานธุ์ 5950076

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม ก้นตามระ, Ed.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อเสนอแนวทางในการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหรือวิจัยเชิงวิชาการต่างๆและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยออกแบบโครงสร้างคำถามแบบปลายเปิด จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทยแล้ว จำนวน 13 คน และ พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทยอยู่ จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น 26 คน แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือน กันยายน – ธันวาคม 2560

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย สามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1. เหตุผลส่วนตัว เช่น มีกิจการส่วนตัว, เรียนต่อต่างประเทศ, อยากหาประสบการณ์ใหม่ 2. ค่าตอบแทนน้อย 3. ลักษณะของงานไม่ชัดเจน ส่วนความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย สามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1. ลักษณะของงานไม่ชัดเจน 2. นโยบายของบริษัทไม่ชัดเจน 3. ค่าตอบแทนน้อย

คำสำคัญ: สาเหตุที่ตัดสินใจลาออก/ ความตั้งใจที่จะลาออก/ บริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

## สารบัญ

|  | หน้า     |
|--|----------|
| กิตติกรรมประกาศ                                      | ข        |
| บทคัดย่อ   | ค        |
| สารบัญตาราง  | ช        |
| สารบัญภาพ  | ณ        |
| <b>บทที่ 1</b> บทนำ                                  | <b>1</b> |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                   | 1        |
| 1.2 คำถามของงานวิจัย                                 | 3        |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย                          | 3        |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย                                | 3        |
| 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา                              | 4        |
| 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร                              | 4        |
| 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย                     | 4        |
| 1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย                              | 4        |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                        | 4        |
| <b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | <b>5</b> |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง                      | 5        |
| 2.1.1 แนวคิด ทฤษฎีการลาออกและความตั้งใจลาออก         | 5        |
| 2.1.2 ความพึงพอใจในงาน                               | 6        |
| 2.1.3 ความผูกพันต่อองค์กร                            | 7        |
| 2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์               | 7        |
| 2.1.5 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland                 | 9        |
| 2.1.6 ทฤษฎีของ Herzberg                              | 10       |
| 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                            | 11       |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| <b>บทที่ 3</b>   |           |
| <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>  | <b>20</b> |
| 3.1 รูปแบบงานวิจัย   | 20        |
| 3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)  | 21        |
| 3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)  | 21        |
| 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย   | 21        |
| 3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)  | 21        |
| 3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)  | 22        |
| 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  | 22        |
| 3.3.1 ประชากรในงานวิจัย  | 22        |
| 3.3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง  | 22        |
| 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา   | 23        |
| 3.5 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย  | 24        |
| 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล  | 26        |
| 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา   | 26        |
| <b>บทที่ 4</b>   |           |
| <b>ผลการวิจัย</b>  | <b>28</b> |
| 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน   | 28        |
| 4.2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่ม<br>แห่งหนึ่งในประเทศไทย | 30        |
| 4.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ก่อนได้เข้ามาทำงาน                         | 30        |
| 4.2.2 เหตุผลที่เลือกสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้                                 | 31        |
| 4.2.3 ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้                                | 33        |
| 4.2.4 การแนะนำคนที่สนใจสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้                                      | 35        |
| 4.3 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัท (คำถามชุดที่ 1)                 | 39        |
| 4.3.1 รายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ (Job Description)   | 40        |
| 4.3.2 สาเหตุที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท   | 42        |
| 4.3.3 ระบบงานและความชัดเจนของงาน   | 44        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| 4.3.4 ปัญหาเกี่ยวกับงานที่เคยประสบที่บริษัท  | 45        |
| 4.3.5 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท   | 47        |
| 4.3.6 ความก้าวหน้าของงานที่บริษัท  | 48        |
| 4.3.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน  | 50        |
| 4.3.8 นโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร                                       | 51        |
| 4.3.9 ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท   | 52        |
| 4.3.10 สาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท   | 53        |
| 4.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจลาออกจากบริษัท<br>(คำถามชุดที่ 2) | 58        |
| 4.4.1 รายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ (Job Description)                                       | 58        |
| 4.4.2 ระบบงานและความชัดเจนของงาน   | 60        |
| 4.4.3 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท   | 61        |
| 4.4.4 ความก้าวหน้าของงานที่บริษัท  | 62        |
| 4.4.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน  | 63        |
| 4.4.6 นโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร                                       | 64        |
| 4.4.7 ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท   | 66        |
| 4.4.8 ปัญหาเกี่ยวกับงานที่เคยประสบที่บริษัท  | 67        |
| 4.4.9 ความคิดอยากลาออกจากบริษัท  | 68        |
| 4.4.10 ปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท   | 69        |
| <b>บทที่ 5 อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ</b>  | <b>73</b> |
| 5.1 อภิปรายผลการวิจัย  | 73        |
| 5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน   | 73        |
| 5.1.2 ทักษะของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย                         | 74        |
| 5.1.3 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัท<br>(คำถามชุดที่ 1)          | 75        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| 5.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท<br>(คำถามชุดที่ 2) | 78        |
| 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)                               | 81        |
| 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป                              | 83        |
| <b>บรรณานุกรม</b>  | <b>84</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>   | <b>87</b> |
| ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์  | 88        |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>   | <b>92</b> |





## สารบัญตาราง

| ตาราง | หน้า   |    |
|-------|--|----|
| 2.1   | แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง   | 15 |
| 4.1   | ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 26 คน   | 28 |
| 4.2   | สรุปผลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่งในประเทศไทย                    | 38 |
| 4.3   | สรุปสาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท  | 53 |
| 4.4   | สรุปผลสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่งในประเทศไทย    | 54 |
| 4.5   | สรุปปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท  | 69 |
| 4.6   | สรุปผลปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่งในประเทศไทย | 70 |

## สารบัญภาพ

| ภาพ |   | หน้า |
|-----|---|------|
| 2.1 | พีระมิดแสดงความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ | 8    |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พนักงานถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญของบริษัท เนื่องจากพนักงานจะเป็นบุคลากรที่คอยขับเคลื่อนธุรกิจให้เดินหน้าต่อไปได้ผ่านกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ที่เป็นหน้าที่ของบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานในส่วนนั้นๆ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายให้ นั้น ก็มาจากการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมในตำแหน่งงานนั้น หลังจากนั้นก็ต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจในเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบ และอบรมพนักงานให้มี skill ความรู้ในด้านต่างๆ และสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามมา ทั้งนี้ทางองค์กรก็ต้องลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพพร้อมในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานเริ่มเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีแล้ว องค์กรก็ไม่ควรที่จะละเลยบุคลากรที่มีความสำคัญ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานให้ยังคงทำงานให้กับองค์กรให้นาน เพื่อที่จะไม่ต้องเสียเวลาและเงินลงทุนในการอบรมพนักงานใหม่แทนพนักงานเดิมที่สามารถทำงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว แต่ก็ยังมีบริษัทอีกไม่น้อยที่มีการลาออกของพนักงานสูง องค์กรต้องสูญเสียเวลาและเงินลงทุนในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานใหม่ เพื่อมาทดแทนพนักงานเดิม ทำให้ขาดความต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง จนกว่าจะมีพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน ซึ่งในช่วงแรกของการปรับเปลี่ยนพนักงานใหม่มาทดแทนก็อาจเกิดการผิดพลาดในการทำงานได้อีกด้วย เพราะพนักงานยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมากพอ

ดังนั้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ และผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารและจัดการหาพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำ นอกจากนี้ยังต้องเสริมสร้างปัจจัยด้านต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานนั้นทุ่มเทแรงใจและแรงกายให้กับการทำงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วเข้าย่อมมีความผูกพันและเกิดความรักต่อองค์กรขึ้นในที่สุด ปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเฉื่อยงาน การเปลี่ยนงานก็จะไม่เกิดขึ้น องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีความรู้

ความสามารถ เป็นกำลังสำคัญในการทำงานอยู่กับองค์กรได้ต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยลดต้นทุนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้อีกทางหนึ่งด้วย (สุภาภรณ์ อินทแพทย์, 2550)

ในด้านผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานและต่อตนเองนั้นเกิดขึ้นจากกรณีที่พนักงานมีความคิดตั้งใจจะออกจากงานแต่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนงานมีน้อย ทำให้ต้องอดทนทำงานต่อไป และไม่สามารถปรับตัวปรับใจ ใจใหม่ได้ ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การขาดงานหรือการมาทำงานสายบ่อยครั้ง ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ จนถึงการเสื่อมถอยลงของสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตใจ (Karatepe & Uludag, 2008 อ้างถึงใน ชลภัตสรณ์ ศรีวรจักรภทร และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558) ทั้งนี้การลาออกของพนักงานเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังทำงานอยู่ ทำให้เกิดความคิดว่างานที่กำลังทำอยู่นั้นมีความน่าพึงพอใจหรือไม่ มีแนวโน้มที่อยากจะเปลี่ยนงานใหม่เมื่อเห็นว่าพนักงานที่ลาออกไปได้งานใหม่ที่ดีกว่าเดิม เมื่อพนักงานมีความคิดเช่นนี้ทำให้เกิดการลาออกอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเกี่ยวกับการบริหารงานภายในที่ไม่ดีเท่าที่ควรหรือไม่ จึงทำให้เกิดการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งบริษัทผลิตเครื่องดื่มแห่งหนึ่งก็ประสบปัญหานี้อยู่เช่นกัน บริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทในเครือของบริษัทผลิตเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีหน้าที่หลักในการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ เมื่อประมาณ 4 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และอีก 2 ปีต่อมาก็มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งมีนโยบายจากผู้บริหารคนใหม่ ที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ มากขึ้น และเริ่มมีการจำหน่ายสินค้าอื่นๆ นอกเหนือจากเครื่องดื่มซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัท เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทพร้อมทั้งลดค่าใช้จ่ายควบคู่กัน ซึ่งหลังจากได้มีการดำเนินงานตามนโยบายใหม่มาประมาณ 2 ปี ก็ทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นตามความคาดหมายของผู้บริหาร ซึ่งกิจการของบริษัทก็กำลังดำเนินไปได้อย่างดี แต่ในระยะเวลาที่ผ่านมา ก็มีพนักงานลาออกอย่างต่อเนื่อง จากทุกแผนก อาทิเช่น ฝ่ายขายต่างประเทศ, ฝ่ายสนับสนุนการขายและการตลาด, ฝ่ายงบประมาณ, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และฝ่ายสนับสนุนข้อมูล

ทำให้ต้องสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่มาทดแทนพนักงานเดิม ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มใน 3 ปัจจัยได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้งและการเมืองภายในองค์กรทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความสับสนและไม่เชื่อมั่นในองค์กร 2) ความไม่ชัดเจนในงาน ทำให้เกิดความคลุมเครือในการปฏิบัติงานและไม่สามารถตัดสินใจเองได้ 3) การประเมินพนักงานและการเติบโตในตำแหน่งงานอาจไม่ชัดเจนทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นใจ ในชีวิตการทำงานของคนย่อมต้องการความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การงาน เงินเดือน และสวัสดิการที่ดี เพียงพอต่อค่าครองชีพที่สูงขึ้นเรื่อยๆ

ในปัจจุบัน อีกทั้งยังต้องการองค์กรที่มีความเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบพนักงาน จึงจะ รักษาบุคลากรที่สำคัญกับบริษัทเอาไว้ได้ แต่ถ้าพนักงานรู้สึกถูกเอาเปรียบหรือไม่สบายใจในการทำงานก็อาจจะหาถ้ำออกโดยการลาออกจากบริษัทในที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมุ่งหวังให้เข้าใจปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานอย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาให้กับองค์กร ได้ และเป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยในการวางแผนและปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่จะมีอิทธิพลในการรักษาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้คงอยู่ต่อไป

## 1.2 คำถามของงานวิจัย

ปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางในการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย รู้ถึงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน และหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อองค์กรจะได้รักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กรไว้ได้

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาและเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ลาออก จำนวน 13 คน และพนักงานที่ยังคงเป็นสมาชิกของบริษัท จำนวน 13 คน รวมจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

เก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 16 ตุลาคม – วันที่ 6 พฤศจิกายน 2560

### 1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่จะต้องถูกสัมภาษณ์ในการทำวิจัยเรื่องนี้มีไม่ถึง 30 คน ดังนั้นจึงต้องลดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเหลือจำนวน 26 คน โดยจะทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกจากบริษัทแล้วจำนวน 13 คน และพนักงานที่ยังทำงานอยู่ที่บริษัทอีกจำนวน 13 คน

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทำให้รู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น ทำให้ลดการลาออกของพนักงาน
2. สามารถนำผลจากการศึกษาเสนอให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติ ที่จะสามารถลดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานได้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิด ทฤษฎีการลาออกและความตั้งใจลาออก

การลาออกจากงานเป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลแต่ละคนใช้ในการเลือกเกี่ยวกับชีวิตการทำงานของตัวเอง จากทางเลือกที่มีตั้งแต่ 2 ทางเลือกขึ้นไป ว่าควรจะยังคงทำงานต่อหรือลาออกจากองค์กรปัจจุบันที่ทำอยู่ (ชมเพลิน คุณวุฒิกิจกร , 2009 , น.16)

###### 2.1.1.1 ความหมายของการลาออก

การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดว่าจ้างพนักงาน หรือการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร และการลาออกรวมถึง การลาออก การไล่ออก และการให้ออกเนื่องจากขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต ซึ่งการลาออกนี้เกิดขึ้นโดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การลาออกจากงานโดยสมัครใจมักเกิดจากพนักงาน การออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้ มักเกิดในรูปแบบที่นายจ้างควบคุมในเรื่องของ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป และการลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ ความเจ็บป่วย การตั้งครรภ์ เกษียณอายุ และการตาย เป็นต้น (Sayles and Strauss, 1972 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจกร, 2009, น.16-17)

การลาออก หมายถึง การที่พนักงานจบหรือหยุดความเป็นสมาชิกในองค์กรด้วยความสมัครใจ โดยไม่รวมถึง การโอนย้ายหรือการหมุนเวียนหน่วยงานในองค์กร (Mobley , 1982 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2009, น.17)

#### 2.1.1.2 ความหมายของความตั้งใจลาออก

การตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังว่าจะจากองค์กรไปเนื่องจากเชื่อว่าจะต้องได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก (Gaertner, Karen N., Nollen Stanley K., 1992 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2009, น.17)

ความตั้งใจลาออก คือ การไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะออกจากองค์กร เป็น กระบวนการสุดท้ายของความคิดในการผลัดงาน (Withdrawal Cognitive) (Tett and Meyer, 1993 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2009, น.17)

การทำวิจัยครั้งนี้ ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ซึ่ง มีส่วนประกอบจากหลายปัจจัยที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร ไม่ว่าจะมาจาก การสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ตาม เป็นเหตุผลที่หลีกเลี่ยงได้หรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็ตาม ทำให้พนักงานงานจบความเป็นสมาชิกในองค์กร ซึ่งการทำวิจัยในครั้งนี้ต้องการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานที่ลาออกจากองค์กรแล้ว รวมทั้งศึกษาถึงความตั้งใจลาออกของพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่แต่อาจมีความคิดหรือแนวโน้มที่จะมีโอกาสลาออกจากองค์กร เพื่อจะได้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร

#### 2.1.2 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) คือ ทัศนคติส่วนบุคคลที่มีต่องานที่เกิดขึ้นจากการประเมินคุณลักษณะของงาน และเต็มใจที่จะทำด้วยสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งจะมีผลทำให้ ทุ่มเทร่างกายแรงใจและสติปัญญาให้กับงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อน ร่วมงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร (Robbins & Timothy, 2013) เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อการขาดงาน ต่ำและการลาออกจากงานต่ำ แต่หากมีความไม่พึงพอใจก็จะส่งผลต่อการขาดงาน และการลาออกในที่สุด (วิโรจน์ สิมะทองธรรม, สิทธิชัย พรหมสุวรรณ, ถิ่นทนา จันทร์บรรจง และ วัฒนา สุนทรชัย, 2559, น.3)



### 2.1.3 ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมากน้อยและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและการประเมินองค์กรในระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากรที่จะคงอยู่ การมีส่วนร่วมในองค์กร และเครื่องวัดความตั้งใจของบุคลากรที่จะยังคงอยู่ต่อไปในอนาคต รวมถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านบวกและมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรต่อไป (วันชะลิแก้วคง, 2548 น.10 อ้างถึงใน ฌัฐพงษ์ สุวรรณรัตน์, 2559, 12)

ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่องค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง มีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป (ชนนันท ทัศสุใจ, 2549, น.9 อ้างถึงใน ฌัฐพงษ์ สุวรรณรัตน์, 2559, 12)

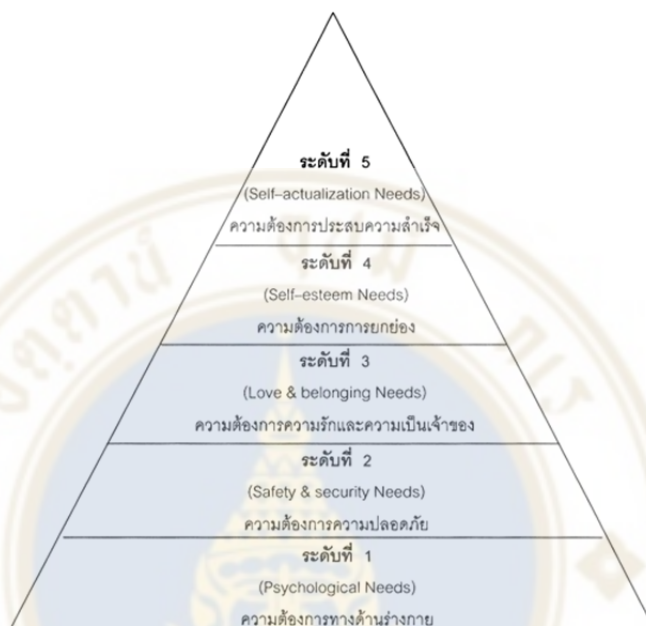
จากความหมายความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ว่า เป็นความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร และยอมรับนโยบาย เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร พร้อมทั้งยินดีที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเชื่อว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไป โดยทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร มีความยินดีเมื่อเห็นว่าองค์กรประสบความสำเร็จ และต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

### 2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) มาสโลว์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับ พฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้ (Abraham H. Maslow, 1954, p.80 - 106)

- มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขนาดที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
- ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

- ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้อการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พีรามิดแสดงความต้องการตามลำดับชั้นของมนุษย์

- ต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการทางเพศ ฯลฯ เป็นต้น
- ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น
- ความต้องการด้านสังคม (Social needs) หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and belongingness needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้การยอมรับ เป็นต้น
- ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคม ตลอดจนเป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้การเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคม

- ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ นักร้องหรือนักแสดงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

### 2.1.5 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's Need Theory) (David C. McClelland, 1958, pp. 12-13 อ้างถึงใน เมธา หริมเทพาธิป, 2560)

เมื่อนมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในสังคม แต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะประสบการณ์ทางสังคมและการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก มีส่วนอย่างมากในการหล่อหลอมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ผลักดันให้กระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ McClelland (McClelland, 2016) ได้แบ่งความต้องการดังกล่าวนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1.5.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีความสมบูรณ์แบบและได้มาตรฐานดีเยี่ยม จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (n-Ach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผล และพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการชื่นชม เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2.1.5.2 ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power : n-Pow) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.1.5.3 ความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดี (Need for Affiliation: n-Aff) เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ

ในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

จากความต้องการ 3 ประการข้างต้น McClelland ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับความต้องการความสำเร็จอันเกิดการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ซึ่งถือเป็นความต้องการที่ทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์และมีคุณค่า

### 2.1.6 ทฤษฎีของ Herzberg

ทฤษฎีของ Herzberg (Herzberg and other) (อำนาจชัย บุญศรี, 2556, 1)

มีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors)

2.1.6.1 องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย

- ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น
- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
- ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง
- ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
- ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

2.1.6.2 องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

- เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงินรวมถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
- สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือ ของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี
- นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของ งาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ
- ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่ เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว
- ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน
- การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภการณ์ อินทแพทย์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน กับความตั้งใจเปลี่ยนงานของพนักงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมของ กลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 จากการสังเกตและจากการได้ปรึกษา ฝ่ายบุคคล พบว่า มีผู้มาสมัครงานกับบริษัทเป็นจำนวนมากใน ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย เมื่อพิจารณา ความพึงพอใจเป็นรายด้าน พบว่าความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคง และด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าปัจจัยดังกล่าวยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน

ได้ทั้งหมด พนักงานยังรู้สึกว่าการที่ได้นั้นยังน้อยเกินไปเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับที่อื่นที่ดีกว่า โดยเฉพาะด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในระดับต่ำ

พิชญ์สิทธิ์ เสียงรังสี (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกและนำเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากร กรณีศึกษาบริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออก มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งยังมีประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในแต่ละด้าน ดังนี้ 1. ด้านองค์กร มีผลอย่างมากที่จะทำให้พนักงานลาออกจากองค์กร เป็นประเด็นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุดคือ เรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับ, ความมั่นคงในหน้าที่การงาน, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ เรียงผลจากมากไปน้อย 2. ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 3. ด้านลักษณะงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากรายที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประเด็นที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ ปัญหาระบบงาน

วราภรณ์ นาควิสัย (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน มีดังนี้ 1. ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งพนักงานเห็นว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารของผู้บริหารนั้น เน้นในเรื่องผลงานมากเกินไป ทำให้พนักงานเกิดความกดดันในการทำงาน 2. ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน 3. การโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานสาขาอื่น 4. ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

ชลภัศสรณ์ ศรีวรรณธรรมา และ ประสพชัย พสุนนท์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากราชการของพนักงานแผนกช่างโซ่อุปทาน กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผลการศึกษาพบว่า ความไม่ชัดเจนในงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากราชการของพนักงานแผนกช่างโซ่อุปทาน ของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

จิตภา เสน่ห์หนูช (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเกษตรกรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเกษตรกรรม โดยผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเกษตรกรรมใน 3 เรื่อง ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน รวมทั้งความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ในระดับปานกลาง

สลักจิต ดันดิบุญทวีวัฒน์ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กรต่อความตั้งใจลาออก โดยผลการศึกษาพบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางกับ

ความตั้งใจลาออก พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก เท่ากับ -0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก เท่ากับ -0.67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกกับความตั้งใจลาออก เท่ากับ 0.11 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวรรณกมล จันทระ โนน และ ประสพชัย พสุนนท์ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กรและการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานสำนักงาน กกพ. ดังนี้ ด้านความชัดเจนของงาน พบว่า พนักงานสำนักงาน กกพ. ให้ความสำคัญต่อการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนต้องทราบว่าตนเองมีหน้าที่อะไรในหน่วยงาน ด้านความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร พบว่า พนักงานสำนักงาน กกพ. เชื่อว่ากฎระเบียบขององค์กรมีความถูกต้อง เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด แต่ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรม โปร่งใสและใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน ด้านการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน พบว่า พนักงานสำนักงาน กกพ. ได้รับความสะดวกในการเดินทาง และมองว่าองค์กรมีความมั่นคงเชื่อถือได้ แต่ยังรู้สึกถึงเรื่องราวได้ ที่คาดว่าจะมากขึ้นหากทำงานในองค์กรอื่น

นปภัช นาคเจือทอง (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน ระดับการศึกษาที่ต่างกัน รายได้ของพนักงานที่ต่างกัน ตำแหน่งงานของพนักงานที่ต่างกัน และอายุงานในปัจจุบันของพนักงานที่ต่างกัน มีผลต่อแนวโน้มการลาออกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลต่อการลาออก กรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้ว จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกนั้นเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งผู้บริหารเองไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งปัจจัยจูงใจดังกล่าวนี้ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ในกรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทยนั้น พบว่าพนักงานที่ลาออกนั้นมีความต้องการที่แตกต่างไปจากเดิมในตอนที่ยังเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เพราะเมื่อบริษัทฯ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ก็แสวงหาแรงจูงใจอื่นที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง อาทิเช่น การได้งานใหม่เงินเดือนสูงขึ้น หรือการได้ตำแหน่งใหม่ สภาพการทำงานใหม่ๆ ที่ดีขึ้น เมื่อค้นพบก็ตัดสินใจลาออกจากองค์กร เพื่อไปเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับตนเองได้

ธัญชตรา สมัครจิตร และกฤษ จริน โท (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์ฟิวล อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยอมรับนับถือ และ ด้านลักษณะงานเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งการทดสอบสมมติฐานสรุปว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งผลกับการตัดสินใจลาออกอย่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จ และด้านความรับผิดชอบ มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอื่นเนื่องมาจาก พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในปัจจัยดังกล่าวนี้และต้องการแสดงความสามารถของตน ในการทำงานจนงานที่ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงและได้รับการมอบหมายความรับผิดชอบในงานเป็น แรงจูงใจมีผลทำให้การลาออกลดลง ทั้งยังเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกับการปฏิบัติงานและทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน ปัจจัยธำรงรักษาเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านรายได้ในการทำงานมี อิทธิพลต่อการลาออกจากงาน เป็นอันดับแรก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาด้านความมั่นคงในงาน ด้านบริษัทและนโยบายการบริหารและด้านบรรยากาศในการทำงาน เป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่าทุกปัจจัยธำรงรักษาส่งผลกับการตัดสินใจลาออกอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ใกล้ชิดกับพนักงานและมีผลต่อความเป็นอยู่มาก ที่สุด ทั้งยังเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน โดยปัจจัยธำรงรักษาจะส่งผลกับสิ่งแวดล้อมของงาน และเป็นตัวป้องกันความไม่พอใจในงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองปัจจัยนี้เพียงพอแล้วจะ มีการลาออก

ในการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท พบวรรณกรรมที่มีหัวข้อวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยที่กำลังศึกษาอยู่ ซึ่งมีรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปผลงานวิจัยนั้นเป็นปัจจัยต่างๆ ดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ชื่อผู้ศึกษา                      | ชื่อเรื่อง  | กลุ่มตัวอย่าง   | ผลการศึกษา   |
|-----------------------------------|---|---|--|
| สุภาภรณ์<br>อินทแพทย์<br>(2550)   | ความสัมพันธ์<br>ระหว่างความ<br>พึงพอใจในงาน<br>กับความตั้งใจ<br>เปลี่ยนงานของ<br>พนักงาน  | พนักงานระดับ<br>ปฏิบัติการในบริษัท<br>สหพัฒน์ปิบล จำกัด<br>(มหาชน) และบริษัทยู<br>นิลีเวอร์ไทยโฮลดิ้งส์<br>จำกัดจำนวน 280 คน  | ความพึงพอใจในงานโดยรวมของกลุ่ม<br>ตัวอย่าง อยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย<br>เท่ากับ 2.44 จากการสังเกตและจากการได้<br>ปรึกษาฝ่ายบุคคล พบว่า มีผู้มาสมัครงาน<br>กับบริษัทเป็นจำนวนมากใน ฝ่ายการตลาด<br>และฝ่ายขาย เมื่อพิจารณาความพึงพอใจ<br>เป็นรายด้าน พบว่าความพึงพอใจด้าน<br>ความก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์<br>กับหัวหน้างาน ด้านความ สัมพันธ์กับ<br>เพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคง และด้าน<br>เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปาน<br>กลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าปัจจัยดังกล่าวยังไม่<br>สามารถตอบสนองความต้องการของ<br>พนักงานได้ทั้งหมด พนักงานยังรู้สึกว่สิ่งที่<br>ได้รับนั้นยังน้อยเกินไปเมื่อนำไป<br>เปรียบเทียบกับที่อื่นที่ดีกว่า โดยเฉพาะ<br>ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้าน<br>การปกครองบังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจ<br>ในระดับต่ำ |
| พิชญ์สินี<br>เสียงรังสี<br>(2551) | สาเหตุการ<br>ตัดสินใจลาออก<br>จากการเป็นพนักงาน<br>ปัจจัยที่ส่งผลต่อ<br>แนวโน้มการ<br>ลาออกและ<br>นำเสนอแนวทาง<br>ในการรักษา<br>บุคลากร | พนักงานที่ทำงานเต็ม<br>เวลาและพนักงานที่<br>เคยทำงานแต่ได้ลาออก<br>แล้วเมื่อปี 2551 ที่ผ่าน<br>มาของบริษัท เพาเวอร์<br>บาย จำกัด ในเขต<br>กรุงเทพมหานครและ<br>ปริมณฑล จำนวน 1,189<br>คน สำหรับพนักงาน | ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออก มี<br>ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง<br>ซึ่งยังมีประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อการ<br>ตัดสินใจลาออกในแต่ละด้าน ดังนี้ 1. ด้าน<br>องค์กร มีผลอย่างมากที่จะทำให้พนักงาน<br>ลาออกจากองค์กร เป็นประเด็นที่ส่งผลต่อ<br>การตัดสินใจลาออกมากที่สุดคือ เรื่องของ<br>ผลตอบแทนที่ได้รับ, ความมั่นคงในหน้าที่<br>การงาน, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน   |

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้ศึกษา                                      | ชื่อเรื่อง  | กลุ่มตัวอย่าง  | ผลการศึกษา   |
|---|---|--|--|
|   | กรณีศึกษาบริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด   | ปัจจุบัน และจำนวน 278 คน สำหรับ พนักงานลาออก ใน ระหว่างเดือนมกราคม ถึงกรกฎาคม รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,467 คน | และสวัสดิการต่างๆที่ได้รับ เรียงผลจากมาก ไปน้อย 2. ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง  |
| วราภรณ์ นาควิสัย (2553)                           | ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ลาออกของ พนักงาน บริษัท GGG (ประเทศ ไทย) จำกัด  | พนักงานใหม่ที่มีอายุ การทำงานตั้งแต่ 0 – 1 ปี กลุ่มพนักงานเก่าที่มี อายุการทำงานตั้งแต่ 1 ปี เป็นต้นไป   | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของ พนักงาน มีดังนี้ 1. ด้านการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร ซึ่งพนักงานเห็นว่าไม่ได้รับ ข่าวสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารของผู้บริหาร นั้น เน้นในเรื่องผลงานมากเกินไป ทำให้ พนักงานเกิดความกดดันในการทำงาน 2. ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงาน ไม่ชัดเจน 3. การโยกย้ายพนักงาน ไปปฏิบัติงาน สาขาอื่น 4. ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม กับปริมาณงาน |
| ชลภัศสรณ์ ศรีวรรณอักษร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) | ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความตั้งใจ ลาออกจากงาน ของพนักงาน แผนกห่วงโซ่ อุปทาน กรณี ศึกษาบริษัท ผู้ผลิตสินค้า อุปโภคบริโภค แห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร | พนักงานแผนกห่วงโซ่ อุปทาน ของบริษัท ผู้ผลิตสินค้าอุปโภค บริโภคแห่งหนึ่งใน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 คน  | ความไม่ชัดเจนในงานความรู้ถึงการเมื่อ ภายใต้องค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ มี ผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของ พนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน ของบริษัท ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร   |

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้ศึกษา  | ชื่อเรื่อง   | กลุ่มตัวอย่าง   | ผลการศึกษา  |
|---|--|---|---|
| จิตภา<br>เสนห์นุช<br>(2553)                                 | ปัจจัยที่มี<br>ความสัมพันธ์กับ<br>ความตั้งใจที่จะ<br>ลาออกจากงาน<br>ของเกษตรกรที่<br>ปฏิบัติงานใน<br>องค์กรเกษตร<br>กรรม | เกษตรกรระดับ 4 และ<br>5 ทั้งหมดจำนวน<br>128 คน  | เกษตรกรมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานใน<br>องค์กรเกษตรกรรมใน 3 เรื่อง ได้แก่ ความ<br>ชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายใน<br>องค์กร การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน<br>รวมทั้งความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ในระดับ<br>ปานกลาง |
| สลักจิต ดันติ<br>บุญทวีวัฒน์<br>(2556)                      | อิทธิพลของ<br>ความเป็นส่วน<br>หนึ่งในงาน<br>ความพึงพอใจ<br>ในงานและความ<br>ผูกพันกับ<br>องค์กรต่อความ<br>ตั้งใจลาออก     | พนักงานที่ปฏิบัติงาน<br>ในองค์กรเอกชนต่าง ๆ<br>จำนวนทั้งสิ้น 660 คน                               | ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจ<br>ในงาน และความผูกพันกับองค์กร มี<br>อิทธิพลทางตรงในทิศทางกับความตั้งใจ<br>ลาออก  |
| สุวรรณกมล<br>จันทร์มะโน<br>และประสพชัย<br>พสุนนท์<br>(2557) | ปัจจัยที่ส่งผลต่อ<br>ความตั้งใจ<br>ลาออกจากงาน<br>ของพนักงาน<br>สำนักงาน<br>คณะกรรมการ<br>กำกับกิจการ<br>พลังงาน         | พนักงานของสำนักงาน<br>กกพ. ในตำแหน่ง<br>เจ้าหน้าที่วิชาการและ<br>ผู้ชำนาญการพิเศษ<br>จำนวน 250 คน | ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ความ<br>ชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมือง<br>ภายในองค์กรและการเปรียบเทียบกับ<br>ตลาดแรงงาน มีผลต่อความตั้งใจลาออก<br>จากงานของพนักงานสำนักงาน กกพ.                                   |

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้ศึกษา   | ชื่อเรื่อง   | กลุ่มตัวอย่าง  | ผลการศึกษา  |
|--|--|--|---|
| นปภัช<br>นาคเจือทอง<br>(2552)                        | ปัจจัยที่มีผลต่อ<br>แนวโน้มการ<br>ลาออกของ<br>พนักงานในสวน<br>อุตสาหกรรม<br>โรจนะ จังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา   | พนักงานบริษัทในเขต<br>พื้นที่สวนอุตสาหกรรม<br>โรจนะ จังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา<br>จำนวน 216 โรงงาน   | เพศที่ต่างกัน ระดับการศึกษาที่ต่างกันรายได้<br>ของพนักงานที่ต่างกัน ตำแหน่งงานของ<br>พนักงานที่ต่างกัน และอายุงานในปัจจุบัน<br>ของพนักงานที่ต่างกัน มีผลต่อแนวโน้ม<br>การลาออก  |
| เปรมฤดี<br>เอื้อสิริมนต์<br>(2550)                   | ปัจจัยเชิงใจซึ่ง<br>ส่งผลต่อการ<br>ลาออกกรณี<br>ศึกษาบริษัท<br>อุตสาหกรรมทำ<br>เครื่องแก้ว จำกัด<br>(มหาชน)  | พนักงานของบริษัทฯ<br>ที่มีอายุงาน 1-2 ปี<br>จำนวน 5 คน   | ปัจจัยเชิงใจซึ่งส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจ<br>ลาออกนั้นเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งผู้บริหาร<br>เองไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งปัจจัยเชิงใจ<br>ดังกล่าวนี้ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ<br>ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อ<br>การตัดสินใจลาออก                |
| ธานีชตรา<br>สมักรจิตร<br>และ กฤษ<br>จรินโท<br>(2555) | ปัจจัยที่มีอิทธิพล<br>ต่อการตัดสินใจ<br>ลาออกของ<br>พนักงานระดับ<br>ปฏิบัติการของ<br>โรงงานผลิตภัณฑ์<br>อาหารแห่งหนึ่ง<br>ในเครือสหพัฒน์<br>พินุล อำเภอสรรค<br>ศรีราชา จังหวัด<br>ชลบุรี | พนักงานระดับปฏิบัติ<br>การของโรงงาน<br>ผลิตภัณฑ์อาหารแห่ง<br>หนึ่งในเครือสหพัฒน์<br>พินุล อำเภอสรรค<br>ศรีราชา จังหวัด<br>ชลบุรี จำนวน<br>314 คน | ปัจจัยเชิงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ<br>ตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับ<br>ปฏิบัติการซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ<br>เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านความ<br>สำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความ<br>ยอมรับนับถือ และ ด้านลักษณะงานเป็น<br>ลำดับสุดท้าย |

สรุปผลการวิเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผลงานวิจัยของ สุภาภรณ์ อินทแพทย์ ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์ ที่กล่าวว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางกับความตั้งใจลาออก ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับ พิชญ์สินี เสี่ยงรังสี ที่กล่าวว่า ด้านองค์กร มีผลอย่างมากที่จะทำให้พนักงานลาออกจากองค์กร เป็นประเด็นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุดคือ เรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับ, ความมั่นคงในหน้าที่การงาน, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสวัสดิการต่างๆ ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอีก 3 ผลงานวิจัย ได้แก่ วราภรณ์ นาควิทย์ กล่าวว่า ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน สอดคล้องกับ เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกนั้นเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก และ สอดคล้องกับ ชาญชตรา สมัครจิตร์ และกฤษ จรินโท ที่กล่าวว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาด้านความมั่นคงในงาน ด้านบริษัทและนโยบายการบริหารและ ด้านบรรยากาศในการทำงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีประเด็นเรื่อง ความไม่ชัดเจนในงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร ซึ่งมีผู้วิจัยกล่าวไว้สอดคล้องกัน 3 งานวิจัย ได้แก่ ชลภัสสรณ์ ศรีวรรณัตถภาธร และ ประสพชัย พสุนนท์, จิดาภา เสน่ห้หนูช และสวรรณกมล จันทระมะโน และ ประสพชัย พสุนนท์ ส่วนประเด็นที่เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลาออกมากที่สุดคือ รายได้ เงินและสวัสดิการ ซึ่งมีงานวิจัยสรุปประเด็นนี้ สอดคล้องกัน 5 งานวิจัย ได้แก่ วราภรณ์ นาควิทย์, ชลภัสสรณ์ ศรีวรรณัตถภาธร และ ประสพชัย พสุนนท์, นปภัช นาคเจือทอง, เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ และ ชาญชตรา สมัครจิตร์ และกฤษ จรินโท

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่งในประเทศไทย” มีจุดประสงค์ที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท และปัจจัยใดที่เป็นสาเหตุให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท โดยได้ศึกษารายละเอียดเนื้อหาสำคัญของระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของงานวิจัย
2. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา

### 3.1 รูปแบบงานวิจัย

การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย (Methodology) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของ พนักงานบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่งในประเทศไทย ทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือวิจัยเชิงวิชาการต่างๆ (Documentation Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้เป็นข้อมูลประกอบใน กระบวนการทำระเบียบวิธีวิจัย ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีสาระสำคัญที่สรุปได้ดังต่อไปนี้

### 3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ด้วยในส่วน of ข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในการตั้งแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ส่วนหนึ่งได้ศึกษาทางแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานที่วิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางในการตั้งแบบสอบถามได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และนำไปสู่การตอบคำถามหัวข้องานวิจัยได้

### 3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเน้นการออกแบบโครงสร้างคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้จะมีการร่างคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น โดยแบ่ง ออกเป็น 2 ชุด เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ พนักงานที่ลาออกจากบริษัทแล้ว กลุ่มที่ 2 คือ พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทอยู่ ทั้งนี้คำถามที่จะใช้กับผู้ถูกสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามกลุ่มตัวอย่าง โดยที่กลุ่มที่ 1 พนักงานที่ลาออกจากบริษัทแล้วจะได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคำถามในเชิงสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออก จากบริษัท ส่วนกลุ่มที่ 2 พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทอยู่ จะได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคำถามในเชิงปัจจัยที่ส่งผลถึงความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท ซึ่งการสัมภาษณ์เช่นนี้จะทำให้ได้ ข้อมูลจากหลากหลายมิติ ทั้งสาเหตุและปัจจัยของพนักงานที่ลาออกแล้ว และปัจจัยที่เป็นผลให้ พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท

## 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเตรียมความพร้อมของแหล่งข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

### 3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 26 คน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 13 คน และพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกในบริษัท จำนวน 13 คน

### 3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบทความสั้นๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท

## 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 3.3.1 ประชากรในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ลาออกแล้วส่วนหนึ่งและพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทเครื่องคัมแห่งหนึ่งในประเทศไทย

### 3.3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างโดยใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลักในการพิจารณาเลือกตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีข้อดีคือ เป็นวิธีที่มีความสะดวก รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนข้อเสีย คือ การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงต้องอาศัยความรู้, ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ของผู้ทำวิจัย ดังนั้นจึงไม่มีวิธีการทางสถิติที่จะมาคำนวณความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างได้ (หทัยชนก พรคเจริญ, 2555 อ้างถึงใน เบญจรัตน์ เวชมนัส, 2560) โดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.3.2.1 พนักงานที่ลาออกจากบริษัทเครื่องคัมแห่งหนึ่งในประเทศไทยแล้ว จำนวน 13 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ลาออกจากบริษัทแล้วในแต่ละแผนก เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ตัดสินใจลาออกได้กว้างและหลากหลายจากพนักงานที่ทำหน้าที่ที่ต่างกันในแต่ละแผนก

3.3.2.2 พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทเครื่องคัมแห่งหนึ่งในประเทศไทย อยู่จำนวน 13 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยคิดว่าน่าจะมีแนวโน้มในการตัดสินใจลาออกจากบริษัทสูง โดยผู้วิจัยสังเกตจากหน้าที่ความรับผิดชอบและสภาพแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องประสบในการทำงาน รวมทั้งใช้ประสบการณ์ในการทำงานของผู้วิจัยเองในการตัดสินใจเลือกกลุ่มตัวอย่าง



### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

จากการกำหนดกระบวนการวิธีวิจัย (Methodology) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการศึกษานี้ โดยจะมีการออกแบบโครงสร้างคำถามปลายเปิด เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งกับผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เนื่องจากทางผู้สัมภาษณ์จะสามารถสอบถามคำถามเพิ่มเติม ชักไขว้ ไล่เลียง เจาะลึก ในประเด็นที่มีความสนใจได้ ในส่วนของผู้ให้สัมภาษณ์ก็สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษาได้มีความชัดเจน และตรงประเด็นมากขึ้น ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการและแนวทางการตั้งคำถามทางเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิด ทฤษฎีที่สนับสนุนหัวข้องานวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

2. เตรียมชุดคำถาม เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มี 2 ชุดคำถาม ได้แก่ ชุดที่ 1 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท และ ชุดที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ชุดคำถามเนื่องจากมีกลุ่มประชากรผู้ให้สัมภาษณ์ที่แตกต่างกัน ชุดที่ 1 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท จะใช้ในการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกจากบริษัทแล้ว ส่วนชุดที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท จะใช้สัมภาษณ์พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละชุดคำถามจะประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- คำถามชุดที่ 1 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท

ส่วนที่ 1: ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2: คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเรื่องคัมแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 3: สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกจากบริษัท จำนวน 10 ข้อ

- คำถามชุดที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท

ส่วนที่ 1: ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2: คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเรื่องคัมแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 3: ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท จำนวน 10 ข้อ

### 3.5 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ในแต่ละส่วน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured or guided interviews) และใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ลาออกจากบริษัทแล้ว จำนวน 13 คน และพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกอยู่ในบริษัท จำนวน 13 คน แล้วนำข้อมูลมาสรุปโดยใช้วิธีบรรยายให้เข้าใจถึงความหมายของข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์มาในแต่ละส่วน

ข้อมูลที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ในงานวิจัย ดังนี้

- ส่วนที่ 1: ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 6 ข้อ
  1. เพศ
  2. อายุ
  3. สถานภาพ
  4. ระดับการศึกษาสูงสุด
  5. ตำแหน่งงาน
  6. ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทกี่ปี
- ส่วนที่ 2: คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

ในประเทศไทย จำนวน 4 ข้อ

1. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ ก่อนได้เข้ามาทำงาน
2. ทำไมคุณจึงเลือกที่จะสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้
3. คุณมีความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้อย่างไร
4. ถ้ามีคนสนใจจะสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มดังกล่าว คุณจะแนะนำคนที่สนใจ หรือไม่

เพราะอะไร

- ส่วนที่ 3: สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัท จำนวน 10 ข้อ (ชุดที่ 1)

1. ขอสอบถามรายละเอียดของงาน (Job description) ที่ คุณ รับผิดชอบขณะที่ยังเป็นพนักงานที่บริษัทเครื่องดื่มดังกล่าว

2. สาเหตุที่คุณตัดสินใจลาออกจากบริษัทนี้คืออะไร
3. คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับระบบงานและความชัดเจนของงาน ของบริษัทนี้

4. ลองยกตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับงานที่คุณเคยประสบมาขณะที่ยังทำงานอยู่ที่บริษัท แล้วคุณมีวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร

5. คุณมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท เพียงใด เพราะอะไร

6. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับความก้าวหน้าในงานที่ทำที่บริษัทดังกล่าว

7. คุณมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานหรือไม่ อย่างไร ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าระหว่างที่คุณทำงานอยู่

8. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานของบริษัท/ การเมืองในบริษัท

9. คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท

10. โดยสรุปขอให้คุณช่วยเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้คุณตัดสินใจลาออกจากบริษัท 3 อันดับแรก คืออะไรบ้าง

• ส่วนที่ 3: ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทจำนวน 10 ข้อ (ชุดที่ 2)

1. ขอสอบถามรายละเอียดของงาน (Job description) ที่คุณรับผิดชอบขณะที่ยังเป็นพนักงานที่บริษัทเครื่องดื่มดังกล่าว

2. คุณเคยมีความคิดที่อยากจะลาออกจากบริษัทหรือไม่ และอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คุณตัดสินใจอยากลาออกจากบริษัท

3. คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับระบบงานและความชัดเจนของงาน ของบริษัทนี้

4. ลองยกตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับงานที่คุณเคยประสบมาขณะที่ยังทำงานอยู่ที่บริษัท แล้วคุณมีวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร

5. คุณมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท เพียงใด เพราะอะไร

6. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับความก้าวหน้าในงานที่ทำที่บริษัทดังกล่าว

7. คุณมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานหรือไม่ อย่างไร ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าระหว่างที่คุณทำงานอยู่

8. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานของบริษัท/ การเมืองในบริษัท

9. คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท

10. โดยสรุปขอให้คุณช่วยเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้คุณมีความตั้งใจที่อยากจะลาออกจากบริษัท 3 อันดับแรก คืออะไรบ้าง

### 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ได้กลุ่มประชากรที่ต้องการจะสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ทางผู้ศึกษางานวิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เมื่อได้กลุ่มประชากรที่ต้องการจะสัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 26 คน ก็ได้ติดต่อนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ตามคำถามที่ได้เตรียมไว้ ซึ่งช่วงวัน เวลาที่จะสัมภาษณ์ก็จะขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นหลัก
2. ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ตามกำหนด วัน เวลา สถานที่ที่ทางผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ตกลงกันไว้ ทั้งนี้ก่อนการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาจะต้องขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ เกี่ยวกับการจดบันทึกข้อมูลขณะสัมภาษณ์ และอาจจะมีการใช้เครื่อง บันทึกเสียงเพื่อเก็บข้อมูลให้ครบถ้วน เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์การศึกษาในครั้งนี้
3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นประเด็นตามที่ได้กำหนดเป็นคำถาม ให้กับผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น
4. นำข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูล ทั้งแบบปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน และปัจจัยใด ที่เป็นผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา

หลังจากที่ได้ทำการสัมภาษณ์ก็มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้ง 26 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท และปัจจัยใดที่ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัท โดยมีการเขียนนำเสนอผลการศึกษาแบบพรรณนา ทั้งนี้จะนำข้อมูลแบบทุติยภูมิที่ได้เก็บรวบรวมมาจากบทที่ 2 ในส่วนของแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้อ้างอิงว่าผลจากการศึกษามีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากข้อมูลแบบทุติยภูมิที่ได้เก็บรวบรวมมา

ทั้งนี้เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะสามารถรู้ถึงสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท ถ้าวางค์กรเล็งเห็นถึงสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามที่จะแก้ไขปัญหานั้นก็น่าจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้นอกจากจะเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้แล้ว ยังทำให้งานที่อยู่ในกระบวนการสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น ไม่หยุดชะงักเพราะพนักงานเดิมลาออก จึงต้องหาพนักงานใหม่ทดแทน ความเชี่ยวชาญของพนักงานใหม่ก็ย่อม

น้อยกว่าพนักงานเดิม อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ง่ายขึ้น เกิดค่าใช้จ่ายในการรับสมัครพนักงานใหม่ ค่าอบรมพนักงาน และสวัสดิการอื่นๆ ถ้าลดการลาออกของพนักงานได้ก็จะลดต้นทุนในส่วนนี้ได้ด้วย



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่งในประเทศไทย ” โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ลาออกแล้วส่วนหนึ่ง และพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่งในประเทศไทยอีกส่วนหนึ่ง จำนวน 26 คน ซึ่งได้ผลการวิจัย ดังนี้

### 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน

คือการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐานของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ, อายุ, สถานภาพ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง ซึ่งสรุปตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 26 คน

| ข้อมูลทั่วไป | จำนวน     | ค่าร้อยละ  |
|--------------|-----------|------------|
| <b>เพศ</b>   |           |            |
| ชาย          | 5         | 19.2       |
| หญิง         | 21        | 80.8       |
| <b>รวม</b>   | <b>26</b> | <b>100</b> |
| <b>อายุ</b>  |           |            |
| 21-30 ปี     | 13        | 50         |
| 31-40 ปี     | 13        | 50         |
| <b>รวม</b>   | <b>26</b> | <b>100</b> |

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 26 คน (ต่อ)

| ข้อมูลทั่วไป                    | จำนวน     | ค่าร้อยละ  |
|---------------------------------|-----------|------------|
| <b>สถานภาพ</b>                  |           |            |
| โสด                             | 21        | 80.8       |
| สมรส                            | 5         | 19.2       |
| <b>รวม</b>                      | <b>26</b> | <b>100</b> |
| <b>ตำแหน่งงาน (แบ่งตามฝ่าย)</b> |           |            |
| ฝ่ายขายต่างประเทศ               | 3         | 11.5       |
| ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ     | 9         | 34.6       |
| ฝ่ายบัญชี                       | 2         | 7.7        |
| ฝ่ายการเงินและงบประมาณ          | 6         | 23.1       |
| ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ              | 1         | 3.8        |
| ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน               | 5         | 19.2       |
| <b>รวม</b>                      | <b>26</b> | <b>100</b> |
| <b>ประสบการณ์การทำงาน</b>       |           |            |
| < 1 ปี                          | 4         | 15.4       |
| 1-5 ปี                          | 19        | 73.1       |
| 6-10 ปี                         | 3         | 11.5       |
| <b>รวม</b>                      | <b>26</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 80.8 และเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 50 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 80.8 และสถานภาพสมรส จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งตามฝ่าย ได้ 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายขายต่างประเทศ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 ฝ่ายบัญชี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ฝ่ายการเงินและงบประมาณ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และ ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานที่บริษัทเครื่องดื่ม น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน

คิดเป็นร้อยละ 15.4 ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 73.1 และ ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5

## 4.2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งหนึ่งในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งหนึ่งในประเทศไทย ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มน้ำก่อนได้เข้ามาทำงาน, เหตุผลที่เลือกสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้, ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้ และการแนะนำคนที่สนใจสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้

ทั้งนี้ จะวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมกันทั้งพนักงานที่ลาออกจากบริษัทแล้ว จำนวน 13 คน และพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทอยู่ เนื่องจากเป็นคำถามที่ให้แสดงความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งหนึ่งในประเทศไทย

### 4.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มน้ำก่อนได้เข้ามาทำงาน

ความคิดเห็นของพนักงานตั้งแต่เริ่มแรกก่อนได้เข้ามาทำงานถือเป็นทัศนคติที่มองบริษัทจากภายนอกและการหาข้อมูลเอง โดยที่ยังไม่ได้เข้ามาเป็นสมาชิกของบริษัท ทำให้ได้รู้ว่าโดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างเห็นภาพลักษณ์องค์กรและมีทัศนคติกับองค์กรก่อนได้ร่วมงานอย่างไร

#### 4.2.1.1 บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี มีชื่อเสียงและมั่นคง

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ แสดงความคิดเห็นว่าบริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้ มีภาพลักษณ์ที่ดี มีชื่อเสียงและมั่นคง (จำนวน 21 คน จาก 26 คน)

“รู้สึกว่าการที่มีชื่อเสียง ซึ่งจะนำมาซึ่งความมั่นคง และความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“รู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ใหญ่โต มั่นคง มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักของคนไทยทั่วไป” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง มีโครงการรับนักศึกษาฝึกงาน ซึ่งดูแลเป็นบริษัทที่มีความเป็นมืออาชีพ (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภาพลักษณ์ดี มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในทุกๆ ด้าน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)



“เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงมายาวนานผลิตภัณฑ์ของบริษัทค่อนข้างเป็นที่นิยม และรู้จักอย่างกว้างขวาง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เป็นบริษัทคนไทยที่มีชื่อเสียงและมีความมั่นคงในการทำงานและน่าจะมีอนาคตที่จะโตในหน้าที่การงานได้” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.2.1.2 สวัสดิการ ค่าตอบแทนและโบนัสดี

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ก่อนได้เข้ามาทำงานว่ามีสวัสดิการ ค่าตอบแทนและ โบนัสดี (จำนวน 4 คน จาก 30 คน)

“มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีแก่พนักงานดูแลพนักงานเหมือนครอบครัว” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“เป็นองค์กรที่ใหญ่ น่าจะมีความมั่นคง และสวัสดิการดี” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

“เป็นบริษัทที่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ทำงานแล้วจะมีการพัฒนาในตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้า และผลตอบแทนที่ดี” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“มีความมั่นคง มีโบนัสดี ให้ค่าตอบแทนที่น่าสนใจ ได้ทำในตำแหน่งงานที่น่าสนใจ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.2.1.3 ไม่รู้จักบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ไม่รู้จักบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้มาก่อน (จำนวน 1 คน จาก 26 คน)

“ไม่รู้จักเลยก่อนเข้ามาทำงาน เพราะเพิ่งจบปริญญาตรีแล้วก็สมัครไปเรื่อยๆ ตามเพื่อน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

### 4.2.2 เหตุผลที่เลือกสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผลที่เลือกสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้ง 26 คน มีความคิดเห็นดังต่อไปนี้

#### 4.2.2.1 ตำแหน่งงานน่าสนใจ

กลุ่มตัวอย่างที่ให้เหตุผลว่าเลือกที่จะสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้เนื่องจากตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครน่าสนใจ (จำนวน 13 คน จาก 26 คน)

“ตอนนั้นมีความคิดแค่อยากเปลี่ยนงานเปลี่ยนสายธุรกิจที่แตกต่างออกไปเลยแต่ข้อแม้คือ ต้องเป็น consumer product ที่มีความใกล้ตัวมากขึ้น ถูกจริตตัวเองมากขึ้น อยากทำงาน

สายการตลาด แบบวางแผนออกแคมเปญ ซึ่งบริษัทได้เปิดรับสมัครสายงานนี้พอดี อ่าน scope of work แล้วโดนเลย จึงสมัครเลย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เป็นจังหวะที่อยากเปลี่ยนงานพอดี และตำแหน่งงานตรงกับสายที่เรียนมา”  
(พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ตำแหน่งงานที่ทางบริษัทเปิดรับเป็นตำแหน่งที่เรามีประสบการณ์และน่าจะทำได้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“มองเห็นเรื่องโอกาส เพราะตำแหน่งนี้ จะทำให้ได้ใช้สามารถใช้ทักษะต่างๆ ของตัวเอง และอยากที่จะได้ทำงานในตำแหน่ง sales and marketing support เพราะตำแหน่งนี้ จะทำให้สามารถใช้ทักษะต่างๆ อย่างเช่น (ทักษะการพูด การเจรจาต่อรอง ทักษะด้านการออกแบบเยอะเยอะไปหมด ในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพื่อที่จะเติบโตไปด้วยกัน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เพราะว่าตำแหน่งงานตรงกับสิ่งที่เรียนมา คือการจัดการอุตสาหกรรมเกี่ยวกับคลังสินค้าและโลจิสติกส์” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“อยากทำงานเกี่ยวกับ marketing ซึ่งตรงกับตำแหน่งงานที่สมัคร” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ลักษณะงานที่ทางบริษัทฯ ดึงดูดมาน่าสนใจ และตรงกับสายงานที่ทำมา”  
(พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.2.2.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี

กลุ่มตัวอย่างที่ให้เหตุผลว่าเลือกที่จะสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ เนื่องจากค่าตอบแทนและสวัสดิการดี (จำนวน 7 คน จาก 26 คน)

“ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีส่งออกไปทั่วโลก ใกล้เคียงบ้าน และคิดว่าสวัสดิการดี”  
(พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เป็นบริษัทที่ใหญ่ และน่าจะได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่ได้เรียนมา และก้ค่าตอบแทนน่าจะสูง” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

“มีสวัสดิการต่างๆ ที่ดีตามที่ได้สอบถามจากคนอื่นมา” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“สวัสดิการที่ดี และบริษัทใหญ่” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

#### 4.2.2.3 บริษัทที่มีความมั่นคงและมีชื่อเสียง

กลุ่มตัวอย่างที่ให้เหตุผลว่าเลือกที่จะสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้ เนื่องจากบริษัทที่มีความมั่นคงและมีชื่อเสียง (จำนวน 4 คน จาก 26 คน)

“เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้บริษัทที่มีความมั่นคงสร้าง profile ในการทำงานให้ตัวเอง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ฝึกงานที่นี่ แล้วอยากทำงานที่นี่ เป็นองค์กรใหญ่ ใกล้เคียงบ้าน คุ้มค่าง และน่าเชื่อถือ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“บริษัทที่มีความมั่นคง ทำให้เรามั่นใจว่าจะฝากอนาคตไว้กับที่บริษัทนี้ได้” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“อยากใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมาทำงานให้กับองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีโอกาสเติบโตในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.2.2.4 ไม่มีเหตุผลที่เลือกบริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้

เนื่องจากไม่ได้ตั้งใจจะจ้างที่จะสมัครงานกับบริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้ แต่ได้ฝากประวัติไว้ แล้วได้รับโอกาสจากทางบริษัท เรียกสัมภาษณ์ (จำนวน 2 คนจาก 26 คน)

“ไม่ได้ตั้งใจว่าจะต้องมาทำงานที่นี่ สมัครไปหลายที่ แต่ได้โอกาสเข้ามาทำงานที่นี่” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เหนื่อยกับการทำงานที่เก่า เพราะเป็น Audit เลยสมัครงานผ่าน เว็บสมัครงานแล้วได้โอกาสเข้ามาทำงานที่นี่” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

### 4.2.3 ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 26 คน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้ดังนี้

#### 4.2.3.1 ลักษณะของงานที่ได้รับผิดชอบและประสบการณ์ที่ดี

กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำแห่งนี้ โดยที่อยากจะได้ใช้ความรู้ความสามารถของตัวเองอยากเต็มที่กับการทำงาน พร้อมทั้งได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการทำงานด้วยเช่นกัน (จำนวน 12 คน จาก 26 คน)

“น่าจะ ได้เรียนรู้ อะไรเยอะ แล้วก็ น่าจะ ได้ ใช้ ใน สิ่ง ที่ เรียน มา แน่ ๆ” (พนักงาน ที่ ลา ออก แล้ว ฝ่าย ขาย และ การ ตลาด ต่าง ประเทศ)

“คิด ว่า น่า จะ ได้ วิธี การ ทำ งาน ที่ ดี ได้ เรียน รู้ จาก คน ที่ เคย ทำ งาน มา ก่อน แล้ว” (พนักงาน ที่ ลา ออก แล้ว ฝ่าย ห่วง โฆษ โฆษ นาน)

“เป็น บริษัท ที่ ใหญ่ น่า จะ มี ระบบ งาน ที่ ชัด เจน มี direction ที่ ชัด เจน เพราะ ว่า ผล ิ ต กั ณ ท์ ที่ อยู่ ใน ตลาด ก็ เป็น ผู้ นำ ก็ น่า จะ ได้ แนว คิด ที่ ดี และ ได้ ร่วม งาน กับ คน เก่ง ๆ” (พนักงาน ที่ ลา ออก แล้ว ฝ่าย ขาย และ การ ตลาด ต่าง ประเทศ)

“เนื่อง จาก เป็น บริษัท แรก ที่ ทำ งาน และ เป็น บริษัท ใหญ่ จึง มี ความ คาด หวัง สูง ว่า จะ ได้ รับ ประ สบ การ ณ์ ที่ หลาก หลาย รูป แบบ มา ประ ยุ ก ต์ ใช้ ร่วม กัน เพื่อ พัฒนา ตน เอง และ นำ ความ รู้ ที่ ได้ ต่อ ยอด ต่อ ไป” (พนักงาน ที่ ยัง เป็น สมาชิก ของ บริษัท ฝ่าย การ เงิน และ งบ ประ มา ณ)

“ได้ ทำ งาน ใน หน้า ที่ ความ รับ ผิด ชอบ ที่ หลาก หลาย เพื่อ ดึง สัก ยภาพ ความ สามารถ ของ เรา เพื่อ แสดง ให้ เห็น ว่า เรา ทำ อะไร ได้ มากกว่า สิ่ง ที่ เรา รับผิดชอบ” (พนักงาน ที่ ยัง เป็น สมาชิก ของ บริษัท ฝ่าย บัญชี)

“คาด หวัง ว่า จะ ได้ ทำ งาน ที่ ตรง กับ ความ ชอบ ของ ตัว เอง แล้ว ได้ ความ สามารถ ของ ตัว เอง ทำ งาน ได้ อย่าง เต็ม ที่ มี ประ สบ ธิ ภา พ” (พนักงาน ที่ ยัง เป็น สมาชิก ของ บริษัท ฝ่าย การ เงิน และ งบ ประ มา ณ)

#### 4.2.3.2 ความก้าวหน้า

กลุ่ม ตัวอย่าง มี ความ คาด หวัง ใน ความ ก้าว หน้า ใน การ ทำ งาน ที่ บริษัท เครื่อง ดั ม แห่ง นี้ (จำนวน 9 คน จาก 26 คน)

“อยาก เอา วิชา ที่ เรียน มา ตอน ป.ตรี มา ใช้ ใน การ ทำ งาน และ มี ความ ก้าว หน้า ใน สาย งาน การ เงิน” (พนักงาน ที่ ลา ออก แล้ว ฝ่าย การ เงิน และ งบ ประ มา ณ)

“คาด หวัง ว่า อยาก จะ มี ความ ก้าว หน้า ใน อาชีพ” (พนักงาน ที่ ลา ออก แล้ว ฝ่าย ขาย และ การ ตลาด ต่าง ประเทศ)

“คาด หวัง ว่า จะ ได้ เติ บ โต ก้าว หน้า ใน สาย งาน ที่ ทำ และ ได้ ผล ตอบ แทน ที่ ดี และ เป็น profile ที่ ดี” (พนักงาน ที่ ลา ออก แล้ว ฝ่าย สน บั สน ุน ธุรกิจ)

“คาด หวัง ว่า จะ มี ความ ยุ ติ ธรรม ต่อ พนักงาน ถ้า พนักงาน ทำ งาน หนัก ก็ จะ มี ความ ก้าว หน้า ใน อาชีพ การ งาน ได้ และ สามารถ เจริญ เติ บ โต ใน หน้า ที่ ต่อ ไป ได้” (พนักงาน ที่ ยัง เป็น สมาชิก ของ บริษัท ฝ่าย ขาย ต่าง ประเทศ)

“คาด หวัง ว่า จะ ทำ งาน แล้ว มี ความ สุข ได้ ประ สบ การ ณ์ ที่ ดี และ มี โอกาส ก้าว หน้า ใน หน้า ที่ การ งาน” (พนักงาน ที่ ยัง เป็น สมาชิก ของ บริษัท ฝ่าย ขาย ต่าง ประเทศ)

#### 4.2.3.3 ค่าตอบแทน

กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ดี จากบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ (จำนวน 4 คน จาก 26 คน)

“คาดหวังว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้นจากที่ทำงานเดิม” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“โบนัสประจำปีและสวัสดิการบริษัท” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ผลตอบแทนสูงและสวัสดิการดี” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“อยากจะทำให้มีการเพิ่มฐานเงินเดือนให้กับพนักงานเทียบเท่ากับบริษัทอื่นเมื่อเทียบตำแหน่งต่อตำแหน่ง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.2.3.4 ความมั่นคง

ความคาดหวังที่ต้องการความมั่นคงในการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ (จำนวน 1 คน จาก 26 คน)

“เป็นบริษัทที่มั่นคง ทำให้การทำงานของเรามั่นคง ไม่น่าจะมีเรื่องการ lay off พนักงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

#### 4.2.4 การแนะนำคนที่สนใจสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้

เป็นการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ว่าจะมีการแสดงความคิดเห็นโดยการถ่ายทอดให้คนที่สนใจจะสมัครงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้อย่างไร

##### 4.2.4.1 แนะนำ

กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติเชิงบวกและแนะนำผู้สมัครคนอื่นที่ต้องการสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ (จำนวน 15 คน จาก 26 คน)

“แนะนำ เพราะสวัสดิการอื่นๆ โดยรวมและสังคมที่เรียนรู้มาก่อนข้าง โอเค องค์กรเป็น trading เน้นอนว่าความจุกจิก สินค้าใหม่ จะเข้ามาให้ปวดหัวเรื่อยๆ ถ้าแนะนำก็คงแนะนำให้คนที่ style ลุยกับปัญหาใหม่ๆ ชอบเรียนรู้งาน เรียนรู้ธุรกิจ เรียนรู้คน และทัศนคติแบบเปิดใจ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“แนะนำ เป็นองค์กรที่เพื่อนร่วมงานอยู่กันเป็นแบบครอบครัว ไม่เครียด ไม่กดดันอะไรมากมาย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“แนะนำ เพราะเป็นบริษัทใหญ่ ก่อนข้างมั่นคง สวัสดิการค่อนข้างดี”  
(พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“แนะนำ เพราะเพื่อนร่วมงานดี” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“แนะนำ เพราะมีสังคมที่ดี” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“แนะนำ แต่ก็จะต้องบอกว่ามันก็ไม่ได้ดีไปทุกอย่าง แต่ถ้าเขาจับได้ก็โอเค บริษัทนี้เป็น family business ไม่มีระบบในการทำงาน ความเป็นเจ้าของมุลนาย คือทำให้ทำงานดิขนาดไหน แต่ถ้าคนข้างบนสุด ไม่ยอมรับก็จบ การเมืองเยอะ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“แนะนำ เพราะได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี สวัสดิการก็โอเค” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

“แนะนำ แต่อยากให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรก่อนและคอยให้เขาตัดสินใจอีกที ว่าเวลาไหนเป็นเวลาที่เหมาะสมที่จะมาสมัครงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“แน่นอนค่ะ ต้องแนะนำคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน เพราะนอกจากจะได้ผลตอบแทนด้านสวัสดิการ ที่ดีแล้วยังมีโอกาสเติบโต” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“แนะนำ เพราะบริษัทมีความมั่นคง มีเพื่อนร่วมงานที่ดี” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“แนะนำ เพราะสังคมที่นี่ดี ช่วยเหลือกันดี มีความเป็นครอบครัวมากตั้งแต่หัวหน้าถึงลูกน้อง ไม่ค่อยมีกำแพงมากนัก” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“แนะนำ เพราะ สวัสดิการดี มีโบนัสที่ดี มีปรับเงินเดือนที่ดีกว่าบริษัทอื่น หมายถึงได้โบนัสที่ดีกว่าบริษัทอื่น แต่ต้องดูตำแหน่งงานอีกที” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

#### 4.2.4.2 ไม่แนะนำ

กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติเชิงลบและไม่แนะนำผู้สมัครคนอื่นที่ต้องการสมัครที่บริษัทเครื่องคัมแห่งนี้ (จำนวน 6 คน จาก 26 คน)

“ไม่แนะนำ เนื่องจากผลตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ ตำแหน่งงานก็มีการแบ่งระดับที่แปลก คนตำแหน่งงานน้อยต้องมาดูงานที่มีตำแหน่งสูง วัฒนธรรมภายในองค์กรที่ไม่โอเค” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“ไม่แนะนำ เนื่องจากการทำงานในองค์กรยังไม่เป็นระบบอย่างเต็มรูปแบบ ยังไม่มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบงานที่ชัดเจน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงิน และงบบประมาณ)

“หลังจากที่ได้ร่วมงานจริง คิดว่าคงไม่แนะนำ เนื่องจากเนื้องานไม่ท้าทาย และโอกาสก้าวหน้ามักจะมาจากระบบเส้นสาย มากกว่าความสามารถของตัวบุคคล” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“ไม่แนะนำ เพราะให้ผลตอบแทน (เงินเดือน) ที่น้อยกว่าบริษัทอื่นพอสมควร เมื่อเทียบตำแหน่งกับตำแหน่ง ซึ่งส่วนใหญ่คำถามแรกที่คนถามคือ เรื่องผลตอบแทน แล้วทุกคนก็จะบอกว่า “ทำไมได้น้อยจัง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“ไม่แนะนำ เพราะบริษัทที่ทำอยู่เป็นบริษัทในเครือที่ค่อนข้างเล็ก ปริมาณงานที่รับผิดชอบก็ค่อนข้างมาก ระยะเวลา 8 ปี ที่ทำงานมา เกือบจะไม่มีเวลาหยุดเลย ไม่มีคนทำงานแทนเลย” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

#### 4.2.4.3 ทั้งแนะนำและไม่แนะนำ พร้อมเหตุผล

กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติแบบเป็นกลาง โดยจะให้เหตุผลทั้งข้อดีและข้อเสียของบริษัทเรื่องคัมแห่งนี้ ประกอบการตัดสินใจว่าจะแนะนำหรือไม่แนะนำผู้สมัครที่สนใจ (จำนวน 5 คน จาก 26 คน)

“ต้องถาม objective เขาก่อนว่าเขาอยากทำงานในแนวไหน ถ้าต้องการอะไรเรื่อยๆ ไม่ได้กดดันมากก็จะแนะนำ แต่ถ้าต้องการการทำงานที่ได้ประสบการณ์ที่เรียนรู้เยอะ และถ้าไม่อยากทำงานที่มีวัฒนธรรมของไทยก็จะไม่แนะนำให้ทำที่บริษัทนี้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ต้องถามก่อนว่าสนใจอยู่ต้องส่วนไหน ทำงานด้านใด และจึงจะบอกได้ว่าจะแนะนำไหม เพราะแต่ละส่วนงานก็มีความก้าวหน้าและความซับซ้อนของงานที่แตกต่างกันไป” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบบประมาณ)

“ต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทกับคนที่สนใจก่อนว่ามีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นไทยมาก” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ในเบื้องต้นจะสอบถามความคาดหวังจากผู้ที่สนใจก่อนว่าคาดหวังอะไรจากการทำงานที่นี่ และอธิบายวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจที่

ถูกต้องก่อนจะตัดสินใจสมัครเข้ามาทำงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

จากการวิเคราะห์ห้วงทัศนภาพณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 26 คน เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่งในประเทศไทย ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่งก่อนได้เข้ามาทำงาน, เหตุผลที่เลือกสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง, ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง และการแนะนำคนที่สนใจสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง สามารถสรุปผล ได้ตามตาราง 4.2

**ตารางที่ 4.2** สรุปผลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่งในประเทศไทย

| ลำดับ | ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง<br>ในประเทศไทย | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>(คน) |
|-------|---|----------------------------|
| 1.    | ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่งก่อนได้เข้ามาทำงาน   |                            |
|       | 1.1 บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดีมีชื่อเสียงและมั่นคง                    | 21                         |
|       | 1.2 สวัสดิการ ค่าตอบแทนและโบนัสดี                                 | 4                          |
|       | 1.3 ไม่รู้จักบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง                            | 1                          |
|       | <b>รวม</b>  | <b>26</b>                  |
| 2.    | เหตุผลที่เลือกสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง           |                            |
|       | 2.1 ตำแหน่งงานน่าสนใจ   | 13                         |
|       | 2.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี                                       | 7                          |
|       | 2.3 บริษัทมีความมั่นคงและมีชื่อเสียง                              | 4                          |
|       | 2.4 ไม่มีเหตุผลที่เลือกบริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง                  | 2                          |
|       | <b>รวม</b>  | <b>26</b>                  |
| 3.    | ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มน้ำหนึ่ง          |                            |
|       | 3.1 ลักษณะของงานที่ได้รับผิดชอบและประสบการณ์ที่ดี                 | 12                         |
|       | 3.2 ความก้าวหน้า  | 9                          |
|       | 3.3 ค่าตอบแทน   | 4                          |
|       | 3.4 ความมั่นคง  | 1                          |
|       | <b>รวม</b>  | <b>26</b>                  |



ตารางที่ 4.2 สรุปผลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย (ต่อ)

| ลำดับ | ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-------|--|-------------------------|
| 4.    | การแนะนำคนที่สนใจสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้              |                         |
|       | 4.1 แนะนำ  | 15                      |
|       | 4.2 ไม่แนะนำ   | 6                       |
|       | 4.3 ทั้งแนะนำและไม่แนะนำ                                       | 5                       |
|       | รวม  | 26                      |

#### 4.3 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติลาออกจากบริษัท (คำถามชุดที่ 1)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 13 คน เกี่ยวกับสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติลาออกจากบริษัท โดยจะวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ ดังต่อไปนี้

##### 4.3.1 รายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ (Job Description)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 13 คน มีรายละเอียดงานที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ ดังนี้

###### 4.3.1.1 ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ

เป็นฝ่ายที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายขายต่างประเทศ และช่วยประสานงานในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการขายและการตลาดต่างประเทศ (จำนวน 6 คน จาก 13 คน)

“สนับสนุนหน่วยงานขาย เป็นทีมกำลังเสริมช่วยประสานงานด้านการขาย การทำโปรโมชัน และจัดตั้งชื่อของ pos ต่างๆ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“JD คือ support ด้านการขายและการตลาดให้กับทีม SNA เหมือนเป็นตัวแทนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร เช่น ประสานงานด้าน sample product POSM Label & Package เป็นต้น” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“POSM คุยกับ supplier เปิด PR/PO และ support งาน admin ของ sale” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“การประสานงาน ใน โชนเอเชียแพซิฟิคมักมีการทำ report หรือ บันทึกการ ประชุมบ้าง แต่ส่วนใหญ่คือการประสานงานเป็นหลัก” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาด ต่างประเทศ)

“support sale operation เพื่อให้ sale ทำงานได้ ประสานงานกับ distributor ในด้านการจัด event ทำ AW เพื่อสนับสนุนการขาย ของ premium ที่สนับสนุนการขายในตลาด ที่รับผิดชอบ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“sale support ของประเทศอังกฤษเป็นหลัก ถ้าเรามี event เราก็จะ support การสั่งซื้อ POSM ประสานงานกับ branding” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.1.2 ฝ่ายบัญชี

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชีต่างๆ จัดทำรายงานทางด้าน บัญชี การชำระค่าใช้จ่ายต่างๆของบริษัท และอื่นๆ (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“จัดทำรายงานทางการเงินประจำเดือน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและจัดทำ รายงานสำหรับผู้บริหาร, เช็กและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ค่าส่งเสริมการขาย (Branding Budget) และการลงรายการบัญชี, ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของ เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินเงินสดย่อย และการลงรายการบัญชี (BTI), ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสารประกอบการรับเงินล่วงหน้าและการรับชำระหนี้จากลูกหนี้การค้าและการลง รายการบัญชี (SAH), ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารประกอบการเรียกเก็บเงินจากบริษัท ในเครือหรือลูกหนี้อื่นๆ สำหรับรายได้ค้างรับ และการลงรายการบัญชี (BTI และ SAH), ตรวจสอบ ความถูกต้องครบถ้วนการบันทึกบัญชีสินค้าคงเหลือระหว่างทาง (BTI และ SAH), ตรวจสอบความถูก ต้องครบถ้วนการบันทึกบัญชี ค่าไร (ขาดทุน) ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง (BTI และ SAH), บันทึกรายการบัญชี ต่างๆ และตรวจสอบการบันทึกบัญชีตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา (BTI และ SAH), งานที่ ได้รับมอบหมายพิเศษจากผู้บังคับบัญชา” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

#### 4.3.1.3 ฝ่ายการเงินและงบประมาณ

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของบริษัท (จำนวน 3 คน จาก 13 คน)

“ดูแลงบประมาณ A&P ตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับ reimbursement ควบคุม ค่าใช้จ่ายไม่ให้เกิน budget และจัดทำ management report ต่างๆให้กับผู้บริหาร และ support งานต่างๆ ตามที่หัวหน้ามอบหมาย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ส่วนแรก เกี่ยวกับ financial planing analyze (reporting และ budgeting และ support ข้อมูลด้านงบการเงินกับหน่วยงานต่างๆ), ส่วนสอง ดูแลระบบ MIS ที่คอย support

งานทางด้าน operation ต่างๆ ในทีม sale และทีม support ต่างๆ มี system ที่มา control งาน ได้ง่ายขึ้น” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“บันทึกบัญชี ทำรายงานงบสำหรับผู้บริหาร การทำ control budget” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.3.1.4 ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการผลิตสินค้า การประสานงานการผลิตสินค้า การประสานงานเพื่อเตรียมวัตถุดิบในการผลิต การจัดส่งสินค้า เป็นต้น (จำนวน 2 คน จาก 13 คน)

“ช่วยวางแผนการผลิต ช่วง monitor สินค้าคงเหลือ ติดต่อประสานงานให้สินค้าส่งได้ตาม order” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“เป็น customer service และ order processing ติดต่อประสานงานรับ order จากลูกค้า แล้วติดต่อกับฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้ order ของลูกค้าเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการและส่งของให้ตามที่ลูกค้าต้องการ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

#### 4.3.1.5 ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมเพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในส่วนต่างๆ (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“เขียนโปรแกรม พัฒนาโปรแกรมและระบบเพื่อ support ในองค์กรและดูแลฐานข้อมูลขององค์กร และให้คำปรึกษาด้าน IT” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

### 4.3.2 สาเหตุที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 13 คน ได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท ซึ่งมีเหตุผลที่แตกต่างกัน ได้แก่ หัวหน้างาน, ระบบงาน, Career path, รายละเอียดของงาน, ความก้าวหน้า, นโยบายขององค์กรไม่ชัดเจน, ค่าตอบแทน และเหตุผลส่วนตัวอื่นๆ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างอาจจะให้สาเหตุที่ตัดสินใจลาออกมากกว่า 1 สาเหตุ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์สาเหตุที่พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ ดังนี้

#### 4.3.2.1 ค่าตอบแทน

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่า ค่าตอบแทนของบริษัทไม่เหมาะสม (จำนวน 7 คน จาก 13 คน)

“ให้รับผิดชอบงานที่เยอะเกินกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ คนที่ได้ผลตอบแทนสูงทำงานน้อยกว่า” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“ได้งานใหม่และเป็นงานที่สนใจมาก่อนอยู่แล้ว คือ management trainee ซึ่งน่าจะได้รับการพัฒนาการทำงานใหม่ๆ เยอะ รวมทั้งเงินเดือนก็สูงกว่าที่ปัจจุบัน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“อยากได้รายได้เพิ่มขึ้น แล้วก็เรียน ป.โท จบมาแต่ที่บริษัทก็ไม่ได้ทำอะไรให้เรา” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“งานที่ทำอยู่ไม่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของเรา ค่าตอบแทนที่อื่นมีความน่าดึงดูดมากกว่า” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ค่าตอบแทนน้อย งานไม่ท้าทาย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

#### 4.3.2.2 หัวหน้างาน

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่ามีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างานเกี่ยวกับการทำงาน (จำนวน 3 คน จาก 13 คน)

“มีความเห็นไม่ตรงกับหัวหน้างาน ณ เวลานั้นจนเกิดปัญหา รู้สึกอึดอัดในการทำงาน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ทัศนคติที่มีไม่ดีต่อกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“หัวหน้าเพราะ เราและหัวหน้ามีแนวทางการทำงานที่ไม่ตรงกัน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.2.3 Career Path

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่า Career Path ในการทำงานที่บริษัทไม่ชัดเจนเท่าที่ควร (จำนวน 2 คน จาก 13 คน)

“career path ในแผนกยังไม่ชัดเจนมีความคลุมเครือ ปรับกันมาตลอด พอปรับกันเราตกลงกับ Head team ว่ามีลำดับขั้นก่อนเราไปถึง director และ admin มาช่วยงานเอกสาร พวก memo บ้างแต่รับคนนอกมาแทนพี่ในทีม แทนที่จะผลักดันคนในทีมที่มี potential และ performance เติบโตขึ้น” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ได้จังหวะบริษัทที่สมัครไปเรียกสัมภาษณ์และตำแหน่งงานใหม่ก็ตรงกับสายที่เรียนมากกว่าจึงตัดสินใจไปและ career path ก็ชัดเจนกว่าที่เป็นอยู่” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.3.2.4 ความก้าวหน้า

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าไม่เห็นความก้าวหน้าในสายงานที่ทำในบริษัท (จำนวน 2 คน จาก 13 คน)

“อยากได้รายได้เพิ่มขึ้น แล้วก็เรียน ป.โท จบมาแต่ที่บริษัทก็ไม่ได้ปรับอะไรให้เรา มองหาความก้าวหน้ามากกว่านี้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ทำ และค่าตอบแทนน้อย งานไม่ท้าทาย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

#### 4.3.2.5 เหตุผลส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าสาเหตุที่ตัดสินใจลาออกเพราะเหตุผลส่วนตัวคือ มีกิจการส่วนตัว และ เรียนต่อต่างประเทศ (จำนวน 2 คน จาก 13 คน)

#### 4.3.2.6 ระบบการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าสาเหตุที่ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเพราะระบบการทำงาน (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“เรื่องของระบบการทำงาน มันมีความซับซ้อนในข้อมูล history ต่างที่ ต้องพยายามคุยกับ SNA เอง ประกอบกับการดำเนินการด้านการอนุมัติซ้ำ จะทำ project อะไรที่ต้องขอกันหลายท่าน ทำเอกสารอนุมัติ SNA จะ generate campaign หรือ design PP ad เป็นต้น ต้องให้เราคุยซึ่งมันใช้เวลา แต่ระบบนี้ทาง American style ก็ไม่ใช่ว่าจะเข้าใจ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.2.7 นโยบายองค์กร

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าสาเหตุที่ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเพราะนโยบายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงบ่อย (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“เนื่องจากเป็นบริษัทครอบครัวให้เปลี่ยนแปลงบ่อย ทุกอย่างขึ้นอยู่กับครอบครัวว่าจะบริหารงานอย่างไร จะจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างไร ทำให้นโยบายองค์กรไม่ชัดเจนกระทบกับการทำงาน และในช่วง 2 ปีหลังนี้มีการแยกบริษัทออกมาเป็น 2 บริษัท แต่จำนวนพนักงานยังเท่าเดิมแล้วต้อง support ให้กับทั้ง 2 บริษัท ทำให้งาน overload รวมทั้งมีพนักงานเดิมลาออกแล้วทางบริษัทก็หาพนักงานมาใหม่ล่าช้ามาก” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.3.2.8 รายละเอียดของงาน (Job Description)

กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าสาเหตุที่ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเพราะรายละเอียดของงาน (Job Description) ไม่เป็นตามที่เคยแจ้งไว้ (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“งานไม่ทำทาย หน้าทีตาม JD ไม่ตรงกับทีได้ทำจริง JD ตอนแรกแจ้งว่าให้ทำเกี่ยวกับ marketing และคุยยอดขายanalyze data และการ drive ยอดขาย” (พนักงานทีลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.3.3 ระบบงานและความชัดเจนของงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 13 คน ได้วิเคราะห์ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบขั้นตอนของการทำงานและความชัดเจนของเนื้องานทีต้องรับผิดชอบ ซึ่งสามารถสรุปความคิดเห็นของพนักงานได้ ดังนี้

##### 4.3.3.1 งานมีระบบและมีความชัดเจน

กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่า งานมีระบบขั้นตอนดี และเนื้องานทีได้รับรับผิดชอบมีความชัดเจนดี (จำนวน 5 คน จาก 13 คน)

“ระบบงานและความชัดเจนของงานดี สำหรับในแผนกของพี แล้วเราก็แบ่งงานกันชัดเจน แล้วก็ scope งานก็ชัดเจน คือตั้งแต่รับ order จากลูกค้า จนของไปถึงมือลูกค้าและแบ่งงานกันเป็น region ก็ชัดเจนดี” (พนักงานทีลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“มีความชัดเจนพอสมควร” (พนักงานทีลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“งานเป็นระบบ แบ่งงานทีดีถ้าเทียบกับบริษัท IT แต่งานค่อนข้าง overload บุคลากรก็น้อย” (พนักงานทีลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

##### 4.3.3.2 งานไม่มีระบบและไม่มีมีความชัดเจน

กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่า งานทีรับผิดชอบไม่มีระบบขั้นตอนและไม่มีมีความชัดเจนในเนื้องานทีต้องรับผิดชอบ (จำนวน 8 คน จาก 13 คน)

“งานไม่ค่อยมีความชัดเจนและด้วยเนื้องานเมื่อลองมาทำแล้วไม่เหมือนอย่างทีเคยแจ้งไว้ ไม่มีงานด้านการตลาดทีอยากทำ ระบบงานก็ยังไม่ดีเท่าทีควร” (พนักงานทีลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“มีระบบการแบ่งงานทีมั่ว แบ่งงานไม่เป็น คนทำงานได้ก็ให้ทำไป คนทำงานเร็วก็คิดว่างานน้อย คนทำงานแบบทำโอทีเยอะๆก็คิดว่างานเยอะ โดยไม่รู้ว่างานแต่ละอย่างควรจะใช้เวลาทำงานประมาณ ใหนถึงจะเหมาะสม” (พนักงานทีลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“ระยะหลังงานไม่มีความชัดเจนเลย ทีจริงผู้บริหารน่าจะมองในระยะไกลมากกว่านี้ ว่า 3-5 ปี เราจะทำอะไรกับบริษัท และควรจจะรับฟัง feedback จากฝั่ง operation บ้างว่ามีข้อจำกัดอะไรทีจะไปแยกบริษัท แต่ความจริงเกิดจากความคิดของผู้บริหารเพียงกลุ่มเดียว ซึ่งเป็น

คำสั่งจาก up down ลงมาว่าให้แยกบริษัท ซึ่งผลที่จะเกิดขึ้นกับงานส่วน operation ก็ต้องรับไว้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ระบบยังไม่ค่อยรัดกุมเท่าไร มันง่ายกับคนทำงานจริงแต่มันไม่ค่อยชัดเจน เช่นการที่จะทำ marketing activity ไม่ได้มีการทำขั้นตอนที่ชัดเจนตั้งแต่แรก แต่ขั้นตอนในการ approve มันง่ายมาก มันทำให้แผนมันไม่ชัดเจน ไม่สามารถวัดผลได้ งานตาม JD ไม่เหมือนกับที่ทำ ด้วยวัตถุประสงค์ใน JD เราสามารถทำอะไรได้มากกว่านี้ แต่งานที่ทำจริง เป็นแค่งาน support operation งานประสานงานทั่วไป ซึ่งไม่ได้ตอบวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานจริงๆ และไม่มีคน coaching” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“งานไม่ค่อยเป็นระบบ สำหรับความชัดเจนของงานก็ไม่ชัดเจนนักบางอย่าง ยังไม่แน่ใจว่าต้องเป็นงานที่เรารับผิดชอบด้วยหรือไม่” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.4 ปัญหาเกี่ยวกับงานที่เคยประสบที่บริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เคยประสบในที่บริษัท ซึ่งมีหลากหลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

##### 4.3.4.1 ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน

กลุ่มตัวอย่างที่เคยประสบปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหาของงานที่รับผิดชอบ (จำนวน 6 คน จาก 13 คน)

“ได้รับ assignment ที่ไม่เคยมีใครทำและไม่แน่ใจว่าใช้งานของตำแหน่งเราจริงๆ แต่ต้องทำ จึงต้องปรึกษาหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เพื่อให้ผ่านไปได้ แต่แล้วความจริงคือไม่ใช่หน้าที่เราแต่พอเราทำได้กลายเป็นว่าเราต้องทำต่อไป” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“บางส่วนของงานต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับบัญชีเข้ามาช่วย ซึ่งส่วนตัวแล้วเรียนทางด้านการเงินมา บางอย่างเลยไม่ค่อยเข้าใจ เลยใช้วิธีถามทางพี่บัญชีหรือพี่ manager ซึ่งจบบัญชีมาโดยตรงให้ช่วยสอนแล้วก็แก้ปัญหาในจุดนี้ไปได้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ปัญหา คือ ได้ทำงานในสิ่งที่ไม่อยากทำและไม่คิดว่าจะต้องทำ เป็นงานคุยกับ supplier เปิด PR/PO เหมือนจัดซื้อ เพราะเราจบมาจากต่างประเทศ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่หาคนที่ over qualify เกินไปหรือเปล่า ตอนทำงานรู้สึก suffer มาก แล้วเราก็ทนนๆทำไป วิธีแก้ปัญหาก็คือหางานใหม่แล้วลาออกเลย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ปัญหาเรื่องงานที่ไม่มีคนสอน ไม่มี best practice ที่ดี ทำให้เราต้องค้นหาวิธีการทำงานของเราเอง” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.4.2 ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายของผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นปัญหาที่ประสบที่บริษัท เป็นความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายของบริหาร (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“ปัญหาเรื่องความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายของผู้บริหารแล้วทำให้เราแผนกับตัวเองไม่ได้ และแผนทีมที่จะทำงานไม่ถูก รวมทั้งไม่มีใครเข้ามา support ได้ในส่วนในระดับผู้บริหาร” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.3.4.3 ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นปัญหาที่ประสบที่บริษัท การประสานงานทั้งภายในบริษัท และนอกบริษัท (จำนวน 4 คน จาก 13 คน)

“เรื่องการติดต่อกับหน่วยงานราชการ สรรพสามิต หรือ สรรพากร บางครั้งเราก็ไม่สามารถทำแบบตรงได้ตลอด อาจต้องทำทางอ้อมก็ต้องปรึกษาทางหัวหน้า” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ต้องมีการย้ำ ทั้งส่งเมลและการ โทรคุยเพื่อไม่ให้งานหลุด” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“การทำงานกับ branding ซึ่งบางงานเราต้องทำให้เร็วเพื่อจะได้เอาไปใช้ให้ทันงาน ซึ่งทางทีม branding ไม่ค่อยเข้าใจ วิธีการแก้ปัญหาเราก็จะตัดสินใจเองว่าถ้าเราทำได้แล้วมันมีประโยชน์มากกว่าโทษเราก็จะทำให้เอง” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.4.4 ปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นปัญหาที่ประสบที่บริษัท เกี่ยวกับหัวหน้างาน (จำนวน 2 คน จาก 13 คน)

“ปัญหาเรื่องหัวหน้างาน พองาน overload ก็ไม่หาแนวทางแก้ไข ไม่หา outsource มาช่วย แล้วก็ชอบสั่ง ใช้อำนาจ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

“เพิ่มงาน เปลี่ยนงาน โยกย้ายบริษัทที่รับผิดชอบ โดยไม่แจ้งให้ทราบหรือขอความคิดเห็น วิธีการจัดการ ก็คือทำใจยอมรับ เนื่องจากเราเป็นลูกจ้าง ทราบใดที่หัวหน้างานได้คิดพิจารณาทำลงไปแล้ว ต่อให้เรามีความคิดเห็นอย่างไร หรือพูดไปอย่างไร ย่อมไม่มีความหมายกับหัวหน้างานประเภทไม่ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น หรือมีทัศนคติที่ไม่ดี” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)



#### 4.3.5 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท ซึ่งบางคนมีความพึงพอใจ สำหรับบางคนไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

##### 4.3.5.1 มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ (จำนวน 7 จาก 13 คน)

“ในส่วนของหน้าที่งานที่ได้รับผิดชอบ พึงพอใจเนื่องจากเป็นลักษณะงานที่ชอบทำ แต่เพียงปริมาณที่รับผิดชอบนั้นไม่เหมาะสมกับผลตอบแทนที่ได้รับ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“มีความพึงพอใจในงานตัวเอง เพราะเราได้มีโอกาส support คนอื่นเหมือนเราเป็น Key หลักที่ถือข้อมูลทุกอย่างไว้ มันมีความสำคัญและทำประโยชน์ให้คนอื่น ได้เยอะ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“มีความพึงพอใจเพราะเป็นงานที่เราถนัด และคล้ายกับสิ่งที่เราเคยทำมาก่อนก็เลยรู้สึกว่าการทำงานมากพอสมควร” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

##### 4.3.5.2 มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ ในระดับปานกลาง

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ ในระดับปานกลาง (จำนวน 5 จาก 13 คน)

“พอใจปานกลาง เพราะคิดว่าศักยภาพเรามีมากกว่านั้น” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“พอใจปานกลาง เพราะงานที่ทำไม่ได้ทำให้เราเกิด value ไม่ได้เป็น part of a team ไม่มีความสำคัญเพียงพอ ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ ไม่สามารถช่วยพัฒนาปรับปรุงงานได้ ได้แต่ทำเป็น dairy routine” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ก็พึงพอใจในระดับหนึ่งคะ แต่ทุกงานมีความกดดัน เลยค่อนข้างท้อบางครั้ง พอย้อนนึกถึงโอกาสการเติบโต คือพอไม่ใช่คนที่เป็นที่รู้จักในบริษัทยิ่งทำให้หมดกำลังใจเลย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ค่อนข้างพอใจในการทำงาน งานดี หัวหน้าดี แต่ในบางช่วงก็งานเยอะ บ้าง งานน้อยบ้างสลับกันไป อาจจะเป็นช่วงที่ขาดคนด้วย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.3.5.2 ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ (จำนวน 1 จาก 13 คน)

“ไม่พอใจเลย เพราะงานไม่ตรงกับ JD ที่แจ้งไว้ตอนแรก” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.6 ความก้าวหน้าของงานที่บริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานที่บริษัท ที่แตกต่างกันไป โดยที่บางคนมีความคิดเห็นว่ามี ความก้าวหน้า บางคนมีความคิดเห็นที่ไม่มี ความก้าวหน้าหรือมีความก้าวหน้าแต่หลักเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งเพื่อให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเองไม่ชัดเจน

##### 4.3.6.1 ความก้าวหน้าไม่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่าความก้าวหน้าของงานที่ทำที่บริษัทไม่ค่อยมีความชัดเจน (จำนวน 7 จาก 13 คน)

“เรื่องระบบ HR วางไว้ไม่คิดนะ มันก็ make sense แต่ถ้าไม่มีผลงาน โดดเด่น KPI ที่วางไว้ไม่ชัดเจน โอกาสการถูก promote เลื่อนตำแหน่งก็จะน้อยลง ต้องมานั่งรอโตตามอายุขึ้นของงานละ ที่นี้ความก้าวหน้าในงานก็จะขึ้นอยู่กับอื่นๆ เช่น หัวหน้างาน เกณฑ์การวัดผลงาน ขาดลามาสาย เป็นต้น” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“คิดว่าตำแหน่งนี้มันไม่ค่อยโตแล้วแต่ตำแหน่งที่จะก้าวไปก่อนข้างใช้เวลานาน บริษัทควรดูที่ความสามารถมากกว่าอายุงาน ส่วนตัวคิดว่าคนมีความสามารถ แต่ว่าจะก้าวหน้าก็ต้องมีกำหนดระยะเวลา” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ความก้าวหน้าของคนทำงานที่นี้ มันจะขึ้นอยู่กับใครมาเป็นนายใหญ่ของคุณเวลานั้น เพราะที่นี้มีเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยในบางรุ่น ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรา เราก็จะมีความก้าวหน้าและเติบโตในหน้าที่การงานโดยที่เราไม่ต้องร้องขอ แต่ในระยะสุดท้ายก่อนจะออกคิดว่ามองไม่เห็นถึงความก้าวหน้ารวมทั้งงานที่เพิ่มมากขึ้นจนรับไม่ไหว และไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“เรื่องการประเมินผลไม่ค่อยชัดเจน หัวหน้างานไม่ได้มีการ set ว่าทำงานแบบไหนแล้วจะได้ promote ไปในอีกระดับหนึ่ง ด้วยโครงสร้างของบริษัทเราเองก็ไม่ได้มีความชัดเจนขนาดนั้น การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจและผู้บังคับบัญชาเลย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

#### 4.3.6.2 ไม่มีความก้าวหน้า

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่างานที่บริษัท ไม่มีความก้าวหน้า (จำนวน 5 จาก 13 คน)

“ไม่มีความก้าวหน้า เพราะ ตำแหน่ง sale and support supervisor ก็เลื่อนไป แต่ตำแหน่งแค่ income ก็ได้ทำเดิม และ career path ก็ไม่สามารถ rotate มากขนาดนั้น เพราะหน่วยงาน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการ coaching ไม่ให้ความสำคัญกับคน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“งานไม่ค่อยก้าวหน้า ที่บริษัทนี้ไม่ค่อย promote คนที่ทำงานมาอยู่เดิม มักจะให้โอกาสกับคนใหม่มากกว่า ถ้าคนที่อยู่เดิมต้องใช้ระยะเวลาจนถึงจะเติบโตได้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ที่นี่ให้การเติบโตไม่ได้ เป็นองค์กรที่ไม่ค่อยให้โอกาสกับเด็กรุ่นใหม่เท่าไร career path ไม่ชัดเจน layer ค่อนข้าง flat” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ไม่มีความก้าวหน้าเลย เพราะว่าโครงสร้างองค์กรมัน ไม่เอื้ออำนวยให้เราเติบโต และไม่มีการ coachingเลย ไม่มีคนที่จะผลักดัน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.6.2 มีความก้าวหน้า

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่างานที่บริษัท มีความก้าวหน้า (จำนวน 1 จาก 13 คน)

“น่าจะมีความก้าวหน้าแล้วผู้ใหญ่ก็น่าจะเปิดโอกาสให้โยกย้ายงานข้ามบริษัทในเครือได้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่บริษัท ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ดังนี้

##### 4.3.7.1 มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (จำนวน 6 จาก 13 คน)

“เพื่อนร่วมงานก็ดีเลยคะ อยู่เชียงใหม่ครบครัน พี่น้อง อบอุ่น ช่วยเหลือกันปรึกษากันได้หมด หัวหน้างานก็ปรับตัวเข้าหาจะง่ายจะ แม้จะพูดจาโผงผางไปบ้างแต่พร้อมให้คำปรึกษาในเนื้องานเสมอ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“มีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งเพื่อนและหัวหน้างาน หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษาที่ดี สามารถปรึกษาได้ทุกเรื่อง” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“มีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งเพื่อนและหัวหน้างาน สามารถให้คำปรึกษาได้เกี่ยวกับเรื่องงาน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

4.3.7.2 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานแต่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับหัวหน้างาน จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่แตกต่างกัน (จำนวน 7 จาก 13 คน)

“มีความสัมพันธ์ที่ดีมากกับเพื่อนร่วมงาน แต่กับหัวหน้าสายงานเราโดยตรงไม่สามารถร่วมงานกันได้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“สำหรับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีมาก เป็นทั้งเพื่อนร่วมงานและเป็นเพื่อนที่ดี ที่ควรช่วยเหลือซึ่งกันและกันสำหรับหัวหน้างาน มีบางเรื่องที่ทัศนคติไม่ตรงกัน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“เพื่อนร่วมงานดี แต่หัวหน้างานไม่ดีเพราะเขาไม่ค่อยเข้าใจลูกน้อง ไม่มีหลักจิตวิทยาในการบริหารงาน ไม่มีภาวะผู้นำ และไม่เคย coaching งาน หัวหน้างานที่ดีเขาควรให้กำลังใจลูกน้อง แต่ที่เจอมา เขาชอบพูดจิกกัด มั่นมั่นทอนกำลังใจในการทำงานและความสัมพันธ์ของเรากับหัวหน้างาน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดี แต่ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารเพราะว่าหัวหน้าไม่ได้มา coaching หรือเอื้ออำนวยหรือช่วยเหลือให้ทำงานได้ง่ายขึ้นและไม่ได้ช่วยให้เกิดงานใหม่ๆที่จะสร้าง value ให้เกิดขึ้นได้กับทีม” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.8 นโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ดังนี้

##### 4.3.8.1 ไม่ทราบนโยบายของบริษัท

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ไม่ค่อยทราบเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานของบริษัท (จำนวน 6 จาก 13 คน)

“ไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท มีการเมืองในบริษัทแต่ไม่ได้มีผลกระทบต่องานของเรา เพราะงาน IT ก็เป็นงาน support ซึ่ง support ให้ทุกแผนกอยู่แล้ว” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ)

“ไม่ค่อยรับทราบเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท มักจะทราบแต่ในระดับผู้บริหารด้วยตนเอง แล้วระดับหัวหน้างานบางทีก็ไม่ได้ถ่ายทอดให้ระดับปฏิบัติการทราบมีการเมืองในบริษัท มีผลกับเราตรงที่การ ประเมินและปรับตำแหน่งบางทีก็ไม่ได้ทำตามโครงสร้างที่กำหนดไว้” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ไม่ค่อยรับทราบเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท การเมืองของบริษัทอาจจะมีแต่ไม่ค่อยเกี่ยวกับเรา” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.8.2 การบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว ซึ่งอาจส่งผลบางอย่างที่ไม่ได้กับการบริหารงานของบริษัท (จำนวน 3 จาก 13 คน)

“เป็นระบบบริหารแบบครอบครัว พวกพี่องสำคัญ ต้องเช็คประวัติผู้ที่มีอำนาจลงนาม ต้องเสนอผ่านใครถึงจะเซ็นได้ (ผ่านแน่) ทุกงาน มันต่อผลต่องานนะกลายเป็นล่าช้า และจะส่งผลต่อการเติบโตของแบรนด์” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ใช้ความเป็นธุรกิจครอบครัวมากเกินไป หลายครั้งคิดว่าคนในบริษัทเรามีศักยภาพและสามารถก้าวหน้าได้ไกลมากกว่านี้ แต่ทำไมไม่ถึงไหนเพราะเค้าใช้ความเป็น family business มากเกินไป ความชัดเจนไม่มี ความไม่แน่นอนทำให้เราไปไม่ได้ไม่ไกลมีการเมืองในบริษัทเยอะเพราะเปลี่ยน MD บ่อย” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.3.8.3 ทราบนโยบายของบริษัท

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่าทราบนโยบายของบริษัท แต่ก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายนั้นๆ (จำนวน 3 จาก 13 คน)

“เข้าใจและเห็นเป็นเรื่องปกติ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“นโยบายเค้ามุ่งเน้นกับผลลัพธ์อย่างเดียว โดยไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและสวัสดิการของพนักงานเท่าที่ควร คือต้องการแค่ผลกำไรและไม่ขาดทุน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“นโยบายไม่ค่อยกระทบกับส่วนของเราเท่าไร แต่จะกระทบกับ sale มากกว่า มีการเมืองในองค์กรค่อนข้างเยอะ แล้วก็อาจจะเกี่ยวกับเราด้วย อย่างน้อยก็อาจจะทำให้โตได้เร็วขึ้น” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.8.3 การเมืองในองค์กร

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่ามีการเมืองในองค์กร และมีผลกระทบกับการทำงาน (จำนวน 1 จาก 13 คน)

“การเมืองบริษัทมีผลกระทบกับองค์กรมาก เพราะเมื่อผู้บริหารเปลี่ยนโครงสร้างเปลี่ยนผู้บริหารก็จะทำให้นโยบายที่เคยทำเปลี่ยนไปด้วย ทำให้ต้องเริ่มทำใหม่ตลอด แล้วทำให้คนทำงานซ้ำซ้อนแล้วออกมาไม่ดีเท่าที่ควร” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.9 ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ดังนี้

##### 4.3.9.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการดี (จำนวน 5 จาก 13 คน)

“ค่าตอบแทนดี สวัสดิการพื้นฐานทั่วไป” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ผลตอบแทนและสวัสดิการดีเป็นที่น่าพอใจ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ถือเป็นบริษัทไทยที่ให้สวัสดิการพื้นฐานค่อนข้างดี” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

##### 4.3.9.2 ค่าตอบแทนน้อยและสวัสดิการพอใช้

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่าค่าตอบแทนน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัททั่วไป สำหรับสวัสดิการอยู่ในระดับพอใช้ (จำนวน 8 จาก 13 คน)

“เรื่องสวัสดิการก็พอๆ กับบริษัทใหญ่ๆ ที่มีชื่อเสียงทั่วไป แต่ผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับงานที่ได้รับ” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายบัญชี)

“ค่าตอบแทนน้อย ทำให้เกณฑ์คนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานได้น้อย อีกทั้งด้วยวัฒนธรรมองค์กรรับแต่ในเครือญาติกันทำให้เสียโอกาสรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ค่าตอบแทนของบริษัทเราน่าจะดีกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น สวัสดิการบางอย่างก็โอเค ธรรมดาทั่วไป” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ค่าตอบแทน ไม่มีความเสมอภาค เพราะว่าประสบการณ์และค่าประเมินที่เขาให้แต่ละคนไม่เท่ากัน ไม่มีมาตรฐาน สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลน้อยมาก มีแค่ base salary ที่ไม่โอเค” (พนักงานที่ลาออกแล้ว ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.3.10 สาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกเรียงจากมากไปหาน้อยสุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็น 3 อันดับ ได้แก่ อันดับ ที่ 1 คือ เหตุผลส่วนตัว อันดับที่ 2 คือ ค่าตอบแทน อันดับที่ 3 คือ ลักษณะของงาน ตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปสาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท

| ลำดับ | อันดับที่ 1                         | อันดับที่ 2           | อันดับที่ 3   |
|-------|-------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 1.    | หัวหน้างาน                          | Career path ไม่ชัดเจน | ลักษณะของงาน  |
| 2.    | ระบบการบริหารงาน                    | Career path ไม่ชัดเจน | ลักษณะของงาน  |
| 3.    | ค่าตอบแทน                           | ลักษณะของงาน          | หัวหน้างาน    |
| 4.    | ความก้าวหน้า                        | ค่าตอบแทน             | ลักษณะของงาน  |
| 5.    | ลักษณะของงาน                        | ค่าตอบแทน             | หัวหน้างาน    |
| 6.    | การบริหารงาน                        | หัวหน้างาน            | งาน Overload  |
| 7.    | ไม่อยากทำบริษัทเครื่องดื่มประเภทนี้ | Career path ไม่ชัดเจน | ค่าตอบแทน     |
| 8.    | ค่าตอบแทน                           | ลักษณะของงาน          | การเดินทาง    |
| 9.    | มีกิจการส่วนตัว                     | หัวหน้างาน            | งาน Overload  |
| 10.   | เรียนต่อต่างประเทศ                  | ค่าตอบแทน             | เพื่อนร่วมงาน |
| 11.   | ลักษณะของงาน                        | หัวหน้างาน            | ค่าตอบแทน     |
| 12.   | หัวหน้างาน                          | ค่าตอบแทน             | ความก้าวหน้า  |
| 13.   | ความก้าวหน้า                        | ค่าตอบแทน             | ลักษณะของงาน  |

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทยแล้ว ด้วยคำถามชุดที่ 1 เกี่ยวกับสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัท ซึ่งสามารถสรุปผล ได้ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สรุปผลสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง  
ในประเทศไทย

| ลำดับ | สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติลาออกจากบริษัทเครื่องดื่ม<br>แห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|-------|---|-----------------------------|
| 1.    | รายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ (Job Description)  |                             |
|       | 1.1 ฝ้ายขายและการตลาดต่างประเทศ   | 6                           |
|       | 1.2 ฝ้ายบัญชี   | 1                           |
|       | 1.3 ฝ้ายการเงินและงบประมาณ  | 3                           |
|       | 1.4 ฝ้ายห่วงโซ่อุปทาน   | 2                           |
|       | 1.5 ฝ้ายสนับสนุนธุรกิจ  | 1                           |
|       | <b>รวม</b>  | <b>13</b>                   |
| 2.    | สาเหตุที่พนักงานทัศนคติลาออกจากบริษัทกลุ่มตัวอย่างสามารถให้<br>เหตุผลมากกว่า 1 เหตุผล   |                             |
|       | 2.1 ค่าตอบแทน   | 7                           |
|       | 2.2 หัวหน้างาน  | 3                           |
|       | 2.3 Career path   | 2                           |
|       | 2.4 เหตุผลส่วนตัว   | 2                           |
|       | 2.5 ความก้าวหน้า  | 2                           |
|       | 2.6 ระบบการทำงาน  | 1                           |
|       | 2.7 รายละเอียดงาน   | 1                           |
|       | 2.8 นโยบายองค์กร  | 1                           |
|       | <b>รวม</b>  | <b>19</b>                   |
| 3.    | ระบบงานและความชัดเจนของงาน  |                             |
|       | 3.1 มีความชัดเจนของเนื้องานและงานมีระบบขั้นตอน  | 5                           |
|       | 3.2 ไม่มีความชัดเจนของเนื้องานและงานไม่เป็นระบบขั้นตอน                                  | 8                           |
|       | <b>รวม</b>  | <b>13</b>                   |



ตารางที่ 4.4 สรุปผลสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง  
ในประเทศไทย (ต่อ)

| ลำดับ | สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเครื่องดื่ม<br>แห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|-------|---|-----------------------------|
| 4.    | ปัญหาที่เคยประสบที่บริษัท   |                             |
|       | 4.1 ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน  | 6                           |
|       | 4.2 ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายของผู้บริหาร  | 1                           |
|       | 4.3 ปัญหาเรื่องการประสานงาน   | 4                           |
|       | 4.4 ปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน  | 2                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |
| 5.    | ความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท  |                             |
|       | 5.1 มีความพึงพอใจ   | 7                           |
|       | 5.2 มีความพึงพอใจ ปานกลาง   | 5                           |
|       | 5.3 ไม่มีความพึงพอใจ  | 1                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |
| 6.    | ความก้าวหน้าของงานที่บริษัท   |                             |
|       | 6.1 ความก้าวหน้าไม่ชัดเจน   | 7                           |
|       | 6.2 ไม่มีความก้าวหน้า   | 5                           |
|       | 6.3 มีความก้าวหน้า  | 1                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |
| 7.    | ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน   |                             |
|       | 7.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน  | 6                           |
|       | 7.2 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานแต่มีความสัมพันธ์ไม่ดีกับ<br>หัวหน้างาน              | 7                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |

ตารางที่ 4.4 สรุปผลสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง  
ในประเทศไทย (ต่อ)

| ลำดับ | สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเครื่องดื่ม<br>แห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|-------|---|-----------------------------|
| 8.    | นโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร  |                             |
|       | 8.1 ไม่ทราบนโยบายบริษัท   | 6                           |
|       | 8.2 ทราบนโยบายบริษัท  | 3                           |
|       | 8.3 การบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว   | 3                           |
|       | 8.4 มีการเมืองในองค์กร  | 1                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |
| 9.    | ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆของบริษัท   |                             |
| 9.1   | 9.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี   | 5                           |
| 9.2   | 9.2 ค่าตอบแทนน้อยแต่สวัสดิการพอใช้  | 8                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |
| 10.   | สาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท<br>เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยสุด 3 อันดับ  |                             |
|       | 10.1 สาเหตุอันดับที่ 1  |                             |
|       | - หัวหน้างาน  | 2                           |
|       | - การบริหารงาน  | 2                           |
|       | - ค่าตอบแทน   | 2                           |
|       | - ความก้าวหน้า  | 2                           |
|       | - ลักษณะของงาน  | 2                           |
|       | - เหตุผลส่วนตัว   | 3                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |
|       | 10.2 สาเหตุอันดับที่ 2  |                             |
|       | - Career path   | 3                           |
|       | - ลักษณะของงาน  | 2                           |
|       | - ค่าตอบแทนน้อย   | 5                           |
|       | - หัวหน้างาน  | 3                           |
|       | รวม   | <b>13</b>                   |

**ตารางที่ 4.4** สรุปผลสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง  
ในประเทศไทย (ต่อ)

| ลำดับ | สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัทเครื่องดื่ม<br>แห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|-------|---|-----------------------------|
|       | 10.3 สาเหตุอันดับที่ 3  |                             |
|       | - ลักษณะของงาน  | 4                           |
|       | - หัวหน้างาน  | 2                           |
|       | - งาน Overload  | 2                           |
|       | - ค่าตอบแทน   | 2                           |
|       | - การเดินทาง  | 1                           |
|       | - เพื่อนร่วมงาน   | 1                           |
|       | - ความก้าวหน้า  | 1                           |
|       | <b>รวม</b>  | <b>13</b>                   |

**4.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจลาออกจากบริษัท (คำถามชุด  
ที่ 2)**

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งใน  
ประเทศไทย จำนวน 13 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจลาออกจาก  
บริษัท โดยจะวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ ดังต่อไปนี้

**4.4.1 รายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ (Job Description)**

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 13 คน มีรายละเอียดงานที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกัน  
ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ ดังนี้

**4.4.1.1 ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ**

เป็นฝ่ายที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายขายต่างประเทศ และช่วย  
ประสานงานในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการขายและการตลาดต่างประเทศ (จำนวน 3 คน จาก 13 คน)

Support ลูกค้าแต่ละประเทศตามที่ได้รับมอบหมาย ประสานงานทั้งในและนอกองค์กร, คิด แคมเปญ Marketing เพื่อใช้และให้เหมาะสมกับตลาดประเทศที่ดูแล, จัดหา POSM ตามความต้องการของลูกค้า, ออกแบบ Catalog /Sales Sheet/ Booth/ Roll up เพื่อไปจัดงาน Event ต่างๆ และออกแบบบรรจุภัณฑ์สินค้าใหม่ (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ประสานงานกับฝ่ายงานต่างๆ, ประสานงานกับ supplier, จัดการและควบคุมการสั่งซื้อ POSM, ประสานงานกับทีมต่างประเทศ (อังกฤษ), ควบคุมดูแล สต็อกและการ co-load POSM, ประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ, แก้ไขเพิ่มเติมงานคิดวิเคราะห์, ในการจัดทำ Event หรือ marketing ต่างๆ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.4.1.2 ฝ่ายขายต่างประเทศ

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศ เพื่อการจำหน่ายสินค้าของบริษัท (จำนวน 3 คน จาก 13 คน)

“รับผิดชอบการขายและการตลาดผลิตภัณฑ์ของบริษัทไปในต่างประเทศเป็นหลัก โดยที่ต้องคำนึงถึงกำไร ขาดทุน และยอดของแต่ละผลิตภัณฑ์ด้วย” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“รับผิดชอบงานด้านส่งออกสินค้าต่างประเทศ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.4.1.3 ฝ่ายบัญชี

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชีต่างๆ จัดทำรายงานทางด้านบัญชี การชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ ของบริษัท และอื่นๆ (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“ปิดงบการเงิน ตรวจสอบเอกสารค่าใช้จ่ายต่างประเทศ ทำจ่ายต่างประเทศ ดูผ่านรวมการดู GL ปิดงบ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.4.1.4 ฝ่ายการเงินและงบประมาณ

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของบริษัท (จำนวน 3 คน จาก 13 คน)

“ปิดบัญชีงบประมาณ A&P และตรวจสอบเอกสารการใช้งบ จัดทำรายงานสนับสนุนข้อมูลสำหรับผู้บริหารและส่งต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“จัดทำรายงานทางการเงินต่างๆ สำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการวางแผนและบริหารงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.4.1.5 ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน

เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการผลิตสินค้า การประสานงานการผลิตสินค้า การประสานงานเพื่อเตรียมวัตถุดิบในการผลิต การจัดส่งสินค้า เป็นต้น (จำนวน 3 คน จาก 13 คน)

“วางแผนการผลิตสินค้าและจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าตามที่ได้รับ Order, ดูแลลูกค้าต่างประเทศ และประสานงานกับโรงงานต่างๆ ที่มีการวางแผนการผลิตสินค้า” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ดูในส่วนของลูกค้าที่เก็บ POSM ทั้งหมด จัดการคลังสินค้า การรับเบิกสินค้า ติดต่อกับ โรงงาน และ supplier” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

#### 4.4.2 ระบบงานและความชัดเจนของงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 13 คน ได้วิเคราะห์ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบขั้นตอนของการทำงานและความชัดเจนของงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งสามารถสรุปความคิดเห็นของพนักงานได้ ดังนี้

##### 4.4.2.1 งานมีระบบและมีความชัดเจน

กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่า งานมีระบบขั้นตอนดี และเนื้อหาของงานที่ได้รับรับผิดชอบมีความชัดเจนดี (จำนวน 3 คน จาก 13 คน)

“มีระบบงานที่ดี และแต่ละคนก็มีความชัดเจนในการรับผิดชอบในงานนั้นๆ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“งานมีการแบ่งชัดเจน แต่บางทีงานบางอย่างอาจจะค่อนข้างซับซ้อน มีการใช้พนักงานเยอะแต่ก็กระจายงานได้ดีอยู่” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

##### 4.4.2.2 งานไม่มีระบบและไม่มีความชัดเจน

กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่า งานที่รับผิดชอบไม่มีระบบขั้นตอนและไม่มีความชัดเจนในเนื้อหาของงานที่ต้องรับผิดชอบ (จำนวน 10 คน จาก 13 คน)

“บริษัทยังไม่มีการวางแผนจัดการที่เป็นระบบ แบบแผน ทำให้เนื้อหาของแต่ละฝ่ายออกมาไม่ชัดเจน ต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ของตน โดยบางครั้งหากมีการวางแผนที่ดีเป็นลำดับ อาจจะทำให้ผลงานออกมาดีและรวดเร็วกว่าเดิม” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ระบบการจัดการค่อนข้างยังซับซ้อนเป็นบางครั้ง เข้าใจยาก แบบแผนที่ตายตัวใช้ไม่ได้เสมอไป ต้องปรับไปตามสถานการณ์” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เนื้องานไม่ชัดเจน งานทับกันไปมา ระบบงานคลุมเครือ การดำเนินงานค่อนข้างช้า” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“ความชัดเจนและระบบงานยังไม่ค่อยดีเหมือนว่าหลายๆ อย่างมันต้อง Manual ยังไม่ค่อยสมบูรณ์ ความชัดเจนของงานอยู่ระดับปานกลาง เพราะคำว่า support ทำให้ดูเหมือนต้องทำทุกอย่าง เช่น เรื่องเงินก็ทำ เรื่องส่งของก็ทำ เรื่อง admin ก็เป็น และยังเป็น marketing ให้อีก” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.4.3 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท ซึ่งบางคนมีความพึงพอใจ สำหรับบางคนไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

##### 4.4.3.1 มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ (จำนวน 7 จาก 13 คน)

“ตอนนี้มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับอยู่ในระดับหนึ่งเพราะว่าตลาดที่เรารับผิดชอบเป็นตลาดที่เราทำได้ตามเป้าหมาย และเรามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้การทำงานง่ายขึ้น” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“มีความพึงพอใจ เพราะ ตัวเนื้องานมีความท้าทาย เพราะการจัดทำรายงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ เดือน ยอดที่เกิดขึ้นจริงจากการใช้จ่ายแต่ละเดือนจะเจอหลากหลายรูปแบบ ทำให้ต้องคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาตลอด” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ภูมิใจมาก เพราะได้ทำงานตามที่ถนัด ตามความสามารถ เขาจะเกิดความพอใจและรู้สึกชอบงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

##### 4.4.3.2 มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ ในระดับปานกลาง

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ ในระดับปานกลาง (จำนวน 3 จาก 13 คน)

“ปานกลาง เพราะ ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันนั้น ยังไม่ตรงกับสิ่งที่ตัวเองชอบเท่าไรงานทุกอย่างมีความเร่รริง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เฉยๆ ไม่ค่อยพึงพอใจเท่าไร พอทำได้ ไม่ได้อยากทำไปนานมาก” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“พอใจปานกลาง เพราะอาจจะยังไม่ชอบบัญชีมากนัก เลยคิดว่ามันยังไม่ใช้ที่สุดสำหรับหนู หนูอยากไปลองอย่างอื่น แต่เมื่อเราเรียนมาทางด้านบัญชี เลยมาลองทำดู” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.4.3.3 ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ (จำนวน 3 จาก 13 คน)

“ตอนนี้ไม่ค่อยพึงพอใจ คือเราต้องการทำงานให้เป็นระบบแต่ก็ยังไม่ปัจจัยที่ทำให้ไม่เป็นระบบ เพราะการที่เราจะต้อง support การทำงานให้คนบางส่วนที่ต้องการความช่วยเหลือมากจนไม่สามารถใช้ระบบช่วยในการควบคุมได้” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ปัจจุบันมีความพึงพอใจในงานที่ต้องรับผิดชอบน้อย เนื่องจากมีการตั้ง KPI ที่เกินจริง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.4.4 ความก้าวหน้าของงานที่บริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานที่บริษัท ที่แตกต่างกันไป โดยที่บางคนมีความคิดเห็นว่ามี ความก้าวหน้า บางคนมีความคิดเห็นที่ไม่มี ความก้าวหน้าหรือมีความก้าวหน้าแต่หลักเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งเพื่อให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเองไม่ชัดเจน

##### 4.4.4.1 ความก้าวหน้าไม่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่าความก้าวหน้าของงานที่ทำที่บริษัทไม่ค่อยมีความชัดเจน (จำนวน 3 จาก 13 คน)

“ก้าวหน้ายังไม่ค่อยชัดเจนแต่งานน่าจะเยอะขึ้นตามเป้าของผู้บริหารที่วางแผนไว้” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ด้วยความที่บริษัทที่ทำอยู่เป็นบริษัทในเครือที่ค่อนข้างเล็ก ไม่มี career path ที่ชัดเจน เพราะบริษัทเรายังไม่มีนโยบายที่จะขยายหรือเพิ่มคนเหมือนกับองค์กรใหญ่ๆ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

#### 4.4.4.2 ไม่มีความก้าวหน้า

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่างานที่บริษัท ไม่มีความก้าวหน้า (จำนวน 6 จาก 13 คน)

“เนื่องจากในทีมจะมีการจัดระดับตำแหน่งคนกับเนื้องานที่สอดคล้องกัน อีกทั้งเน้นหาคนจากหน่วยงานภายนอกมากกว่าการปรับระดับ ดังนั้นความก้าวหน้าในบริษัทนี้จึงเป็นไปได้ยาก” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“เป็นไปได้ยาก เพราะ ที่ทำงานจะเอาคนที่รู้จักหรือคนในครอบครัวมาร่วมงานถ้าไม่เก่งจริง หรือนายคั้นก็จะไม่เติบโตในหน้าที่การงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“คิดว่าโอกาสปรับตำแหน่งเป็นไปได้ยาก เพราะมีเรื่องของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

#### 4.4.4.3 มีความก้าวหน้า

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่างานที่บริษัท มีความก้าวหน้า (จำนวน 4 จาก 13 คน)

“บริษัทนี้มีความก้าวหน้าตามระยะเวลาการทำงาน หากได้จากผลงานหรือความทุ่มเทเพราะฉะนั้นทำให้ความก้าวหน้าจะเป็นไปตามระยะเวลาในการทำงานของบริษัทนี้” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“มีโอกาที่เติบโต ถ้าเค้าเห็นความสามารถเรา แต่ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับหัวหน้าที่เค้าจะประเมินด้วย

ก้าวหน้าในระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่สามารถถึงจุดสูงสุดได้ แต่ถ้าเป็นคนเข้ามาใหญ่อาจจะมาในตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ถ้าคนที่อยู่มานานแล้วและนายไม่ผลักดันก็อยู่ได้แค่ในระดับหนึ่งเท่านั้น” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

“เนื่องจากบริษัทอยู่ในกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ จึงมีโอกาที่จะสามารถเติบโตก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ แต่ก็ยังมีปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมบางอย่างของบริษัทที่ทำให้รู้สึกว่าจะไม่อยากก้าวหน้าไปในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.4.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่บริษัท ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ดังนี้



#### 4.4.5.1 มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานดี

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (จำนวน 13 จาก 13 คน)

“มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี เนื่องจากทุกคนมีการรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคน และนำมาปรับใช้ จึงทำให้เรากล้าพูดและกล้าแสดงความคิดเห็นในทุกๆเรื่อง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความสามารถ หลากหลายด้าน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในงานที่บางคนไม่ถนัด ไม่แข่งขันกันเกินไป และความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน และให้ความสำคัญของความสำเร็จของทีมมาก่อน ระหว่างหัวหน้างาน รู้สึกพอใจในหัวหน้างาน เพราะไม่ค่อยจู้จี้ ปล่อยอิสระให้เราได้คิด ได้ทำงาน และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

“มี ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือช่วยกันทำงานในบางครั้งที่อีกคนทำไม่ทัน โดยที่ไม่มีมีการบ่นและเป็นเหมือนพี่น้องที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ ได้ ระหว่างหัวหน้าคือคอยสอนให้รู้จักมองการณ์ไกล และ ต้องมีความรับผิดชอบในทุกๆเรื่องที่เราทำ ช่วยฝึกให้เป็นคนที่ช่างสังเกต ต้องละเอียดรอบคอบในการทำงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ทุกคนยอมรับที่จะรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และถ้าคนไหนมีปัญหาจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันตลอดเวลา ซึ่งทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.4.6 นโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ดังนี้

##### 4.4.6.1 ไม่ทราบนโยบายของบริษัท

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ไม่ค่อยทราบเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานของบริษัท (จำนวน 2 จาก 13 คน)

“ไม่ค่อยได้รับข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานของบริษัท มีการเมืองในบริษัทแต่ไม่กระทบกับเรา เพราะจะอยู่ด้านบน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ไม่ค่อยได้รับรู้ถึงนโยบายขององค์กรเท่าไร มีการเมืองในองค์กรแต่ถ้าเราไม่เลือกที่จะอยู่ฝ่ายใดก็จะไม่มีปัญหา” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

#### 4.4.6.2 การบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว ซึ่งอาจส่งผลบางอย่างที่ไม่ได้กับการบริหารงานของบริษัท (จำนวน 6 จาก 13 คน)

บริษัทนี้ค่อนข้างบริหารงานเป็นแบบครอบครัว นโยบายถ้ามีการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนทั้งทีม” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“เป็นบริษัทที่ทำอะไรซ้ำ ด้วยความที่เป็นธุรกิจครอบครัว และบางอย่างมีการตรวจสอบแต่ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เป็นการบริหารที่ฟังความเห็นตัวเองมากกว่าลูกน้อง ถ้าเป็นระดับผู้บริหารไม่ได้ทำงานในระดับปฏิบัติการก็ควรฟังปัญหาในระดับปฏิบัติการด้วย ถ้าไม่ฟังปัญหาปล่อยให้ลูกน้องทำไปเรื่อยมันก็จะไม่เป็นผลดีกับองค์กร” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ใช้ระบบพอปกครองลูกมากเกินไป ไม่ค่อยให้โอกาสเด็กรุ่นใหม่ๆ ในการเสนอแนะ แต่ถึงเสนอแนะเค้าก็ไม่ค่อยฟัง เพราะผู้บริหารเชื่อในความคิดของตัวเอง และประสบการณ์ที่ทำธุรกิจนี้มาหลายปี มีการเมืองในบริษัท ทำให้เราทำตัวไม่” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.4.6.3 นโยบายการบริหารงานไม่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่านโยบายการบริหารงานไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยเกินไป มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานได้ (จำนวน 3 จาก 13 คน)

“การบริหารงานต่างๆ ผู้บริหารควรดูถึงงานของผู้ปฏิบัติงานด้วยว่ามีความมากน้อยและเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการโยกย้ายพนักงานควรจะมีการชี้แจงและอธิบายให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน ไม่ใช่อธิบายเฉพาะบางคน ควรจะประชุมกับทุกคนแบบเสมอภาค การบริหารคนดี มีการเมือง แต่น่าจะอยู่ในระดับผู้บริหาร” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

“ผู้บริหารบอกว่าอยากได้ยอดเท่านี้ กำไรเท่านี้ แต่ไม่เคยบอกเลยว่าจะไปถึงตรงนั้นได้อย่างไร ซึ่งบางครั้งการตั้งยอด ไม่ตรงกับความเป็นจริงที่น่าจะได้ นโยบายค่อนข้างแยءส่วนเรื่องการเมืองของบริษัท ซึ่งบริษัทผมโชคดีไม่มีการเมือง ทุกคนอยู่ข้างเดียวกันหมด ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“คิดว่าการกำหนดนโยบายของบริษัทยังไม่ชัดเจน หรือมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างบ่อย ทำให้การทำงานต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในบางครั้งระบบหรือทรัพยากร

ของบริษัทที่มีอยู่ไม่พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่บ่อยและรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการทำงานซ้ำซ้อน ใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น หรือทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ทำให้เกิดความกดดันในการทำงาน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.4.6.4 การเมืองในองค์กร

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่ามีการเมืองในองค์กร และมีผลกระทบกับการทำงาน (จำนวน 2 จาก 13 คน)

“บริษัทนี้ยังมีการเมือง และการบริหารงานที่อาศัยความสัมพันธ์และไม่ได้คำนึงถึงการทำงานหนักของพนักงานอยู่บ้าง โดยที่บางครั้งทำให้บั่นทอนจิตใจของคนที่ตั้งใจทำงานอยู่เหมือนกัน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“การเมืองในบริษัทฯค่อนข้างเยอะ เมื่อเทียบกับการทำงานในบริษัทฯ ที่ผ่านมา” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.4.7 ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆของบริษัท ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ดังนี้

##### 4.4.7.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการดี (จำนวน 6 จาก 13 คน)

“ทางบริษัทยังมีค่าตอบแทนเป็นที่น่าพอใจให้กับพนักงานอยู่ซึ่งยังทำให้พนักงานบางคนยังอยากอยู่ที่บริษัทนี้เป็นเวลานาน แต่เรื่องสวัสดิการก็อยู่ในเกณฑ์ที่พอรับได้” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“ค่าตอบแทน และสวัสดิการ โดยรวมโอเค ไม่ต่างจากบริษัทฯ ที่เป็นองค์กรในขนาดเดียวกัน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“ค่าตอบแทน โอเค เมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถ สวัสดิการดี กองทุนสำรอง มีประกันสังคม” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

##### 4.4.7.2 ค่าตอบแทนน้อยและสวัสดิการพอใช้

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นว่าค่าตอบแทนน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัททั่วไป สำหรับสวัสดิการอยู่ในระดับพอใช้ (จำนวน 7 จาก 13 คน)

“เรื่องค่าตอบแทนยังน้อยอยู่ ส่วนใหญ่อาจมองสวัสดิการควบคู่ไปด้วย” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับเนื้อหาของงานที่ทำนั้น ส่วนตัวคิดว่าไม่เหมาะสมกันเท่าไร งานที่ทำหนักและจุกจิก ส่วนสวัสดิการต่างๆ ถือว่าเหมาะสมดี อยู่ในพื้นฐานของบริษัทใหญ่” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ไม่ค่อยสมกับงานที่ได้รับมอบหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

“ผลตอบแทนน้อยกว่าที่อื่นเมื่อเทียบตำแหน่งต่อตำแหน่ง ส่วนสวัสดิการก็รู้สึกได้ปกติเหมือนบริษัทอื่นทั่วไป” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

#### 4.4.8 ปัญหาเกี่ยวกับงานที่เคยประสบที่บริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เคยประสบในที่บริษัท ซึ่งมีหลากหลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

##### 4.4.8.1 ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน

กลุ่มตัวอย่างที่เคยประสบปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหาของงานที่รับผิดชอบ (จำนวน 10 คน จาก 13 คน)

“เคยมีปัญหากับคนในบริษัทเพราะเป็นงานที่เราไม่ได้รับฝึชชอบโดยตรง แต่เป็นการถูกขอให้ช่วยเหลือ แต่กลับกลายเป็นเราต้องมาดูแลทั้งหมด วิธีการแก้ปัญหาคือ เราต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและหาทางช่วยเหลือเราต่อไป” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“ปัญหาของการจัดทำรายงานที่ไม่ตรงกับระบบ เนื่องจากผู้บริหารมีความต้องการดูแลประกอบการแต่ละช่วงที่แตกต่างกัน” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“Monitor Pack Mat ผลิตพลาด วิธีการแก้ไขปัญหา คือ เช็คว่าเกิดการลงข้อมูลผลิตพลาดไปตรงไหนที่ทำให้ Pack Mat ไม่เพียงพอต่อการผลิต และรีบโทรศัพท์ต่อรองกับบริษัท Supplier เพื่อขอแทรกแผนผลิต Pack Mat ให้เร็วที่สุด และขอให้ทางโรงงานเลื่อนแผนการผลิตสินค้าออกไปจนกว่า Pack Mat จะพอกับการผลิตสินค้า” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน)

##### 4.4.8.2 ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นปัญหาที่ประสบที่บริษัท การประสานงานทั้งภายในบริษัท และนอกบริษัท (จำนวน 2 คน จาก 13 คน)

“เนื่องจากงานที่ทำอยู่ต้องประสานงานกับทีมงานที่ต่างประเทศ ซึ่งทำให้เวลาในการทำงานไม่ตรงกัน เคยเจอปัญหาที่ต้องการแก้ไขด่วนจากทีมงานต่างประเทศ แต่ติดต่อกันได้ยากมาก ซึ่งบางงานเราไม่สามารถตัดสินใจเองได้ จึงได้ปรึกษา sale ที่ดูแลประเทศนี้โดยตรง” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ปัญหาด้านการสื่อสารกับลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาให้เพื่อนร่วมทีมที่มีความรู้ความสามารถคัดกรองสารก่อนส่งให้ลูกค้า” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

#### 4.4.8.3 การขาดกำลังคน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ประสบที่บริษัท เกี่ยวกับการขาดกำลังคนในการทำงาน (จำนวน 1 คน จาก 13 คน)

“ปัญหาที่เคยพบ เช่น การขาดกำลังคน ซึ่งการจัดหาคนทดแทนเป็นไปอย่างล่าช้า ทำให้ต้องปรับวิธีการทำงานในทีมเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

#### 4.4.9 ความคิดอยากลาออกจากบริษัท

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการลาออกจากบริษัท พร้อมสาเหตุที่ทำให้เกิดความคิดที่อยากจะลาออกหรือไม่อยากลาออก

##### 4.4.9.1 มีความคิดอยากลาออก

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นที่อยากจะลาออกจากบริษัท พร้อมสาเหตุที่ทำให้ไม่อยากลาออก (จำนวน 9 คน จาก 13 คน)

“เคยคิด สาเหตุเพราะว่าบริษัทนี้มีการเติบโตในหน้าที่การงานช้า” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“เคย สาเหตุจากงานที่ไม่มีแบบแผน และระบบที่ไม่พร้อมสนับสนุนการทำงาน ซึ่งงานเกิดจากการ manual ทุกอย่าง ทำให้เกิดความจำเจและเบื่อหน่าย อีกทั้งการทุ่มเทกับงานมากเกินไปโดยที่ไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับ” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงินและงบประมาณ)

“ปัจจุบันเริ่มมีความคิดที่จะลาออก เนื่องจากผลงานที่ทำ ไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานที่แท้จริง และการตั้ง KPI ไม่ค่อยเหมาะสม/ ยุติธรรม” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายต่างประเทศ)

“เคย สาเหตุที่คิดลาออกเนื่องจาก การทำงานภายใต้ภาวะที่ทรัพยากรต่างๆ มีอย่างจำกัด แต่ความต้องการของบริษัท/ผู้บริหารมีเพิ่มมากขึ้น เช่น คนไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ระบบหรือ โปรแกรมที่จะมาช่วยสนับสนุนการทำงาน เพื่อลดเวลาการทำงานและความผิดพลาด ทั้งนี้การทำงานแบบนี้ทำให้เกิดผลเสียทั้งต่อตัวพนักงานเอง (ปัญหาสุขภาพและความเครียด) และงานที่รับผิดชอบ (งานล่าช้า และมีโอกาสผิดพลาดสูง)” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายการเงิน และงบประมาณ)

#### 4.4.9.2 ไม่มีความคิดที่อยากจะลาออก

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นที่ยังไม่มีความคิดที่อยากจะลาออกจากบริษัท (จำนวน 4 คน จาก 13 คน)

“อาจยังไม่เคยเพราะยังไม่เคยมีผลกระทบด้านอื่นที่มันรุนแรงมากจนอยากจะลาออก” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ)

“ยังไม่ได้คิดลาออก แต่ถ้าจะออกก็ต้องได้งานที่ใหม่ก่อนแล้วก็ต้องดูเรื่องสวัสดิการ ความมั่นคง และตำแหน่ง แต่ถ้าวันหนึ่งมีทางเลือกที่ดีกว่าก็จะไป” (พนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท ฝ่ายบัญชี)

#### 4.4.10 ปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกเรียงจากมากไปหาน้อยสุด จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็น 3 อันดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 คือ ลักษณะของงาน อันดับที่ 2 คือ นโยบายบริษัท อันดับที่ 3 คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท

| ลำดับ | อันดับที่ 1       | อันดับที่ 2           | อันดับที่ 3           |
|-------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1.    | ความก้าวหน้า      | นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน | ค่าตอบแทนและสวัสดิการ |
| 2.    | องค์กรไม่เป็นระบบ | ค่าตอบแทน             | อยากหาประสบการณ์ใหม่  |
| 3.    | ลักษณะของงาน      | ค่าตอบแทน             | ความมั่นคงของบริษัท   |
| 4.    | การเมืองในองค์กร  | ลักษณะของงาน          | KPI ไม่ยุติธรรม       |
| 5.    | ลักษณะของงาน      | อำนาจการตัดสินใจ      | การประสานงาน          |
| 6.    | การเมืองในองค์กร  | สวัสดิการ             | ลักษณะของงาน          |

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท (ต่อ)

| ลำดับ | อันดับที่ 1    | อันดับที่ 2           | อันดับที่ 3           |
|-------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| 7.    | ความก้าวหน้า   | นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน | ค่าตอบแทนและสวัสดิการ |
| 8.    | ลักษณะของงาน   | ได้งานใหม่            | ค่าตอบแทนและสวัสดิการ |
| 9.    | วัฒนธรรมองค์กร | อยากหาประสบการณ์ใหม่  | อยากหาประสบการณ์ใหม่  |
| 10.   | การเดินทาง     | ลักษณะของงาน          | หัวหน้างาน            |
| 11.   | การประสานงาน   | งาน Overload          | ปัญหาในการปฏิบัติงาน  |
| 12.   | ค่าตอบแทน      | นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน | ความก้าวหน้า          |
| 13.   | ลักษณะของงาน   | ปัญหาสุขภาพ           | Work life Balance     |

สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัท เครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย ด้วยคำถามชุดที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท ซึ่งสามารถสรุปผล ได้ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 สรุปผลปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

| ลำดับ | ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท เครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-------|---|-------------------------|
| 1.    | รายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ (Job Description)  |                         |
|       | 1.1 ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ   | 3                       |
|       | 1.2 ฝ่ายขายต่างประเทศ   | 3                       |
|       | 1.3 ฝ่ายบัญชี   | 1                       |
|       | 1.4 ฝ่ายการเงินและงบประมาณ  | 3                       |
|       | 1.5 ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน   | 3                       |
|       | <b>รวม</b>  | <b>13</b>               |
| 2.    | ระบบงานและความชัดเจนของงาน  |                         |
|       | 2.1 งานมีระบบและมีความชัดเจน  | 3                       |
|       | 2.2 งานไม่มีระบบและไม่มีความชัดเจน  | 10                      |
|       | <b>รวม</b>  | <b>13</b>               |

ตารางที่ 4.6 สรุปผลปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง  
ในประเทศไทย (ต่อ)

| ลำดับ | ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท<br>เครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|-------|--|-----------------------------|
| 3.    | ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบที่บริษัท  |                             |
|       | 3.1 มีความพึงพอใจ  | 7                           |
|       | 3.2 มีความพึงพอใจ ปานกลาง  | 3                           |
|       | 3.3 ไม่มีความพึงพอใจ   | 3                           |
|       | รวม  | <b>13</b>                   |
| 4.    | ความก้าวหน้าของงานที่บริษัท  |                             |
|       | 4.1 ความก้าวหน้าไม่ชัดเจน  | 3                           |
|       | 4.2 ไม่มีความก้าวหน้า  | 6                           |
|       | 4.3 มีความก้าวหน้า   | 4                           |
|       | รวม  | <b>13</b>                   |
| 5.    | ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน  |                             |
| 5.1   | 5.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน   | 13                          |
|       | รวม  | <b>13</b>                   |
| 6.    | นโยบายการบริหารงานของบริษัทและการเมืองในองค์กร   |                             |
|       | 6.1 ไม่ทราบนโยบายบริษัท  | 2                           |
|       | 6.2 การบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว  | 6                           |
|       | 6.3 นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน  | 3                           |
|       | 6.4 มีการเมืองในองค์กร   | 2                           |
|       | รวม  | <b>13</b>                   |
| 7.    | ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆของบริษัท  |                             |
| 7.1   | 7.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี  | 6                           |
| 7.2   | 7.2 ค่าตอบแทนน้อยแต่สวัสดิการพอใช้   | 7                           |
|       | รวม  | <b>13</b>                   |



ตารางที่ 4.6 สรุปผลปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทเครื่องคัมแห่งหนึ่งในประเทศไทย (ต่อ)

| ลำดับ | ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทเครื่องคัมแห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-------|---|-------------------------|
| 8.    | ปัญหาที่เคยประสบที่บริษัท   |                         |
|       | 8.1 ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน  | 10                      |
|       | 8.2 ปัญหาเรื่องการประสานงาน   | 2                       |
|       | 8.3 การขาดกำลังคน   | 1                       |
|       | รวม   | <b>13</b>               |
| 9.    | ความคิดอยากลาออกจากบริษัท   |                         |
|       | 9.1 มีความคิดอยากลาออกจากบริษัท   |                         |
|       | - ความก้าวหน้าช้า   | 2                       |
|       | - ระบบงานไม่สนับสนุนการทำงาน  | 1                       |
|       | - การตั้ง KPI ไม่เหมาะสม  | 1                       |
|       | - ลักษณะของงาน  | 2                       |
|       | - ปริมาณงานมากกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับ  | 2                       |
|       | - วัฒนธรรมองค์กร  | 1                       |
|       | 9.2 ไม่มีความคิดอยากลาออกจากบริษัท  | 4                       |
|       | รวม   | <b>13</b>               |
| 10.   | ปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัทเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยสุด 3 อันดับ    |                         |
|       | 10.1 สาเหตุอันดับที่ 1  |                         |
|       | - ความก้าวหน้า  | 2                       |
|       | - องค์กรไม่เป็นระบบ   | 1                       |
|       | - ลักษณะของงาน  | 4                       |
|       | - การเมืองในองค์กร  | 2                       |
|       | - วัฒนธรรมองค์กร  | 1                       |
|       | - การเดินทาง  | 1                       |
|       | - การประสานงาน  | 1                       |
|       | - ค่าตอบแทน   | 1                       |
|       | รวม   | <b>13</b>               |

ตารางที่ 4.6 สรุปผลปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง  
ในประเทศไทย (ต่อ)

| ลำดับ | ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท<br>เครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|-------|--|-----------------------------|
| 10.2  | สาเหตุอันดับที่ 2  |                             |
|       | - นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน  | 3                           |
|       | - ค่าตอบแทน  | 2                           |
|       | - ลักษณะของงาน   | 2                           |
|       | - อำนาจการตัดสินใจ   | 1                           |
|       | - สวัสดิการ  | 1                           |
|       | - ใด้งานใหม่   | 1                           |
|       | - อยากหาประสบการณ์ใหม่   | 1                           |
|       | - งาน Overload   | 1                           |
|       | - ปัญหาสุขภาพ  |                             |
|       | <b>รวม</b>   | <b>13</b>                   |
| 10.3  | สาเหตุอันดับที่ 3  |                             |
|       | - ค่าตอบแทนและสวัสดิการ  | 3                           |
|       | - อยากหาประสบการณ์ใหม่   | 2                           |
|       | - ความมั่นคงของบริษัท  | 1                           |
|       | - KPI ไม่ยุติธรรม  | 1                           |
|       | - การประสานงาน   | 1                           |
|       | - ลักษณะของงาน   | 1                           |
|       | - หัวหน้างาน   | 1                           |
|       | - ปัญหาในการปฏิบัติงาน   | 1                           |
|       | - ความก้าวหน้า   | 1                           |
|       | - Work Life Balance  | 1                           |
|       | <b>รวม</b>   | <b>13</b>                   |

## บทที่ 5

### อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท เครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 26 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ลาออกจากบริษัทแล้ว จำนวน 13 คน และกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทอยู่ จำนวน 13 คน

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย” สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ, อายุ, สถานภาพ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์ทำงานที่บริษัทเครื่องดื่ม ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 คน พบว่า ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยที่กลุ่มตัวอย่างเพศหญิง มีจำนวน 21 คน ส่วนเพศชาย มีจำนวน 5 คน สำหรับอายุแบ่งออกเป็น 2 ช่วงอายุ คือ 21-30 ปี และ 31-40 ปี ซึ่งมีผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เท่ากันทั้ง 2 ช่วงอายุ คือ 13 คน ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดมากกว่าสมรส ตำแหน่งงาน แบ่งตามฝ่าย ซึ่งเรียงจากจำนวนคนที่เข้ารับการสัมภาษณ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ฝ่ายขาย และการตลาดต่างประเทศ จำนวน 9 คน ฝ่ายการเงินและงบประมาณ จำนวน 6 คน ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 5 คน ฝ่ายขายต่างประเทศ จำนวน 3 คน ฝ่ายบัญชี จำนวน 2 คน ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ จำนวน 1 คน ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ช่วง โดยเรียงจากผู้เข้าสัมภาษณ์ มากไปน้อย ดังนี้ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน, 1-5 ปี จำนวน 19 คน และ 6-10 ปี จำนวน 3 คน

### 5.1.2 ทักษะของพนักงานที่มีต่อบริษัทเครื่องคั่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย

จากการได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานก่อนได้เข้ามาทำงานที่บริษัทเครื่องคั่มแห่งนี้ พนักงานโดยส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีความมั่นคง น่าเชื่อถือ เป็นที่รู้จักและยอมรับของคนทั่วไป อีกทั้งยังเป็นผู้นำตลาดเครื่องคั่มชนิดหนึ่งอีกด้วย น่าจะมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ตามที่กล่าวว่า “เป็นบริษัทที่มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นองค์กรที่ใหญ่ น่าจะมีความมั่นคง และสวัสดิการดี”

ในส่วนของเหตุผลที่พนักงานตัดสินใจที่จะสมัครที่บริษัทเครื่องคั่มแห่งนี้ โดยส่วนใหญ่มาจากเหตุผลส่วนตัวที่อยากจะเปลี่ยนสายงานพอดีแล้วสนใจตำแหน่งที่ทางบริษัทเครื่องคั่มเปิดรับสมัคร ตามที่ได้กล่าวว่า “เป็นจังหวะที่อยากเปลี่ยนงานพอดี และตำแหน่งงานตรงกับสายที่เรียนมา” นอกจากนี้ก็ให้เหตุผลว่าอยากได้ประสบการณ์ใหม่ๆ ได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในการทำงาน ตามที่ได้กล่าวว่า “มองเห็นเรื่องโอกาส เพราะตำแหน่งนี้ จะทำให้ได้ใช้สามารถใช้ทักษะต่างๆ ของตัวเอง และอยากที่จะได้ทำงานในตำแหน่ง sales and marketing support เพราะตำแหน่งนี้ จะทำให้สามารถใช้ทักษะต่างๆ ในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพื่อที่จะเติบโตไปด้วยกัน”

สำหรับความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องคั่มแห่งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต้องการทำงานในสิ่งที่ตนเองมีความสนใจ มีความชอบ และมีความถนัด หวังจะได้ประสบการณ์ที่ดีจากการทำงานที่นี้ ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ดังที่กล่าวว่า “คาดหวังว่าจะทำงานแล้วมีความสุข ได้ประสบการณ์ที่ดี และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่” นอกจากนี้ก็ยังมี ความคาดหวังที่จะได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม มีสวัสดิการที่ดี ได้เจอเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความมั่นคงในการทำงาน ดังที่กล่าวว่า “โบนัสประจำปี สวัสดิการบริษัท ได้เพื่อนร่วมงานที่ดีสามารถแลกเปลี่ยนและแชร์ประสบการณ์การทำงานกันได้” ซึ่งความคาดหวังของพนักงานตามที่ได้กล่าวมา มีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่มีองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) ซึ่งองค์ประกอบจูงใจ กล่าวคือ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน, การได้รับการยอมรับนับถือ, ลักษณะของงาน, ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนขององค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย เงินเดือน, โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

การแนะนำคนที่สนใจสมัครที่บริษัทเครื่องคั่มแห่งนี้ ต้องการวิเคราะห์ถึงทัศนคติของพนักงานว่ามีทัศนคติกับบริษัทเครื่องคั่มแห่งนี้หรือไม่ โดยได้ผลสรุปว่าพนักงานส่วนใหญ่ ยังมี

ความเชื่อมั่นในองค์กรและต้องการแนะนำคนที่สนใจสมัคร เพราะเป็นบริษัทที่ใหญ่ มีความมั่นคง เพื่อนร่วมงานดี และสวัสดิการดี แต่ก็มีบางส่วนที่มีเงื่อนไขในการแนะนำ โดยที่จะอธิบายวัฒนธรรม องค์กรและการทำงานที่บริษัทให้กับคนที่สนใจได้รับรู้ก่อนว่าเป็นอย่างไร ว่าสามารถรับกับวัฒนธรรม องค์กรแบบ family business ได้หรือไม่ ดังที่กล่าวว่า “ในเบื้องต้นจะสอบถามความคาดหวังจากผู้ที่สนใจ ก่อนว่าคาดหวังอะไรจากการทำงานที่นี่ และอธิบายวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการทำงาน เพื่อให้มั่นใจ ว่ามีความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนจะตัดสินใจสมัครเข้ามาทำงาน”

### 5.1.3 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัท (คำถามชุดที่ 1)

หลังจากได้วิเคราะห์รายละเอียดของงาน (Job Description) ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น พนักงานที่ลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทยแล้ว ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 5 ฝ่าย โดย เรียงจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มากไปน้อย ได้แก่ ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ จำนวน 6 คน, ฝ่ายการเงินและงบประมาณ จำนวน 3 คน, ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 2 คน , ฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน และ ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ จำนวน 1 คน รวมทั้งหมดเป็น 13 คน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า สาเหตุที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท มีหลายสาเหตุด้วยกัน แต่ถ้า 3 อันดับแรกที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ค่าตอบแทน, หัวหน้างาน, Career path ไม่ชัดเจน/ ความก้าวหน้า และเหตุผลส่วนตัว สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ พิชญ์สินี เสี่ยงรังสี (2551) ซึ่งพบว่า ประเด็นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ เรื่องของ ผลตอบแทนที่ได้รับ , ความมั่นคงในหน้าที่การงาน , ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสวัสดิการ ต่างๆ ที่ได้รับ และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชลภัตสรณ์ ศรีวรรณทรภากร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ซึ่งพบว่า ความไม่ชัดเจนในงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ ได้สอดคล้องกับ ทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบค่าจูน (Maintenance Factor) ซึ่งประกอบด้วย 1. เงินเดือน 2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 4. สถานะของอาชีพ 5. นโยบายและการบริหาร 6. สภาพการทำงาน 7. ชีวิตส่วนตัว 8. ความมั่นคงในงาน 9. การปกครองบังคับบัญชา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าเนื้อหาของงานไม่มีความชัดเจนและงานไม่เป็นระบบขั้นตอน สอดคล้องกับการวิจัยของ พิชญ์สินี เสี่ยงรังสี (2551) ซึ่งพบว่า ประเด็นที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุดคือ ปัญหาระบบงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ วราภรณ์ นาควิลัย (2553) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ 1. ด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กร 2. ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคน

ไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน 3. การโยกย้ายพนักงาน ไปปฏิบัติงานสาขาอื่น 4. ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชลภัตสรณ์ ศรีวรจักรภทร และ ประสพชัย พสุนนท์ (2558) ซึ่งพบว่า ความไม่ชัดเจนในงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน สอดคล้องกับการวิจัยของ จิตภา เสน่ห์สุข (2553) ซึ่งพบว่า เกษักรมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเกษตรกรรมใน 3 เรื่อง ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน และสอดคล้องกับการวิจัยของ สวรรณกมลจันทร์มะโน และ ประสพชัย พสุนนท์ (2557) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานสำนักงาน กกพ. ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กรและการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ปัญหาที่เคยประสบที่บริษัท ความคิดเห็นส่วนใหญ่คือ ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factor) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงาน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ ซึ่งความพึงพอใจเป็นทัศนคติส่วนบุคคลที่มีต่องานที่เกิดขึ้นจากการประเมินคุณลักษณะของงาน และเต็มใจที่จะทำให้ด้วยสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน ซึ่งถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ก็อาจจะเป็นสาเหตุให้อยากลาออกจากบริษัทได้ สอดคล้องกับงานวิจัย สลักจิต ต้นดิบุญทวีวัฒน์ (2556) ซึ่งพบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลทางตรงกับความตั้งใจลาออก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ความก้าวหน้าของงานที่ทำในบริษัทไม่ชัดเจน สอดคล้องกับวิจัยของ สุภาภรณ์ อินทแพทย์ (2550) ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของพนักงาน มีหลายปัจจัย ได้แก่ 1. ความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในงาน 2. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า 3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4. ด้านความมั่นคง 5. ด้านเงินเดือน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550) ซึ่งพบว่า ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานลาออก ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการลาออก และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) คือ ความก้าวหน้า (Advancement) การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน แต่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับหัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากทัศนคติที่ไม่ตรงกัน การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ อินทแพทย์ (2550) ซึ่งพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความตั้งใจเปลี่ยนแปลงงานของพนักงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Mc Clelland ซึ่งกล่าวว่า ความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีเป็นความต้องการที่ได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่ทราบนโยบายของบริษัท ซึ่งเกิดจากการไม่ได้รับข่าวสารจากทางบริษัทเกี่ยวกับนโยบายต่างๆที่ ทางบริษัทดำเนินการอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สิณี เสียงรังสี (2551) ซึ่งพบว่า ประเด็นที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก ได้แก่ องค์กร มีผลอย่างมากที่จะทำให้พนักงานลาออก สอดคล้องกับ วราภรณ์ นาควิลัย (2553) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ 1. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งพนักงานเห็นว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารของผู้บริหาร เน้นในเรื่องผลงานมากเกินไป ทำให้พนักงานเกิดความกดดันในการทำงาน 2. ด้านผู้บังคับบัญชา 3. การโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานสาขาอื่น และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในด้านองค์ประกอบค่าจูน (Maintenance Factor) เกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า ค่าตอบแทนน้อยแต่สวัสดิการอยู่ในระดับพอใช้ ค่าตอบแทนน้อยเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นที่ใกล้เคียงกัน กลุ่มตัวอย่างคิดว่าค่าตอบแทนน้อยเนื่องมาจากปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สิณี เสียงรังสี (2551) ซึ่งพบว่า สาเหตุที่ตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน ประเด็นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ เรื่องของค่าตอบแทนที่ได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ นาควิลัย (2553) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน สอดคล้องกับ ชลภัตสรณ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นปภัช นาคเจือทอง (2552) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน อายุงาน มีผลต่อแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธานีชตรา สมัครสมจิตร และ ดร.กฤษ จรินทร์โท

(2555) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ คือ ด้านรายได้ในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานเป็นอันดับแรก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากบริษัท 3 อันดับ เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 เหตุผลส่วนตัว ได้แก่ มีกิจการส่วนตัว เรียนต่อต่างประเทศ อันดับที่ 2 ค่าตอบแทนน้อย อันดับที่ 3 ลักษณะของงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ เมื่อบุคคลที่ได้สิ่งที่ต้องการแล้ว สิ่งนั้นก็จะไม่ใช่แรงจูงใจอีกต่อไป แต่มีความต้องการสิ่งอื่นเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิต เหตุผลส่วนตัว ที่ทำให้พนักงานลาออกจากบริษัทก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่บุคคลนั้นมีความต้องการทำมากกว่าการทำงานที่บริษัท ในส่วนของสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากบริษัท เกี่ยวกับค่าตอบแทนน้อย และลักษณะของงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง คือ ลักษณะของงาน (Work itself) งานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำภายใต้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพัง และองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง คือ เงินเดือน/ ค่าตอบแทน (Salary) สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

#### 5.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท (คำถามชุดที่ 2)

หลังจากได้วิเคราะห์รายละเอียดของงาน (Job Description) ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานที่ยังเป็นสมาชิกของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ จำนวน 3 คน, ฝ่ายขายต่างประเทศ จำนวน 3 คน, ฝ่ายการเงินและงบประมาณ จำนวน 3 คน, ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 3 คน, ฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน รวมทั้งหมดเป็น 13 คน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า งานไม่มีระบบและไม่มีความชัดเจน งานที่รับผิดชอบความคลุมเครือไม่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลภัตสรณ์ ศรีวรฉัตรภทร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ซึ่งพบว่า ความไม่ชัดเจนในงาน ความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตภา เสน่ห์นุช (2553) ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร และการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สวรรณกมล จันทระโน และ ประสพชัย พสุนนท์ (2557)



ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร และการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท ซึ่งสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้ สามารถทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง แต่ในทางกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบหรือบริษัทที่ทำงานอยู่แล้วก็จะเป็สาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความคิดอยากลาออกจกบริษัทได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ (2556) ซึ่งพบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลทางตรงกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ไม่มีความก้าวหน้าในงานที่ทำ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความคิดอยากลาออกจกบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ อินทแพทย์ (2550) ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านเงินเดือน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550) ซึ่งพบว่า ปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจลาออก ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความก้าวหน้า (Advancement) การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 13 คน แสดงความคิดเห็นว่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Relation, Subordinate, Peers) ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับทฤษฎีของ McClelland ในส่วนของความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดี เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่ นโยบายการบริหารงานของบริษัท เป็นแบบธุรกิจครอบครัวมกเกินไป ใช้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จากคนเพียงบางกลุ่ม และมีการเมืองในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ อินทแพทย์ (2550) ซึ่ง

พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลภัตสรณ์ ศรีวรจักรถาวร และ ประสพชัย พสุนนท์ (2558) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตภา เสน่ห์นุช (2553) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สวรรณกมล จันทระมโน และ ประสพชัย พสุนนท์ (2557) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบค่าจูน (Maintenance Factors) คือ นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ค่าตอบแทนน้อยแต่สวัสดิการอยู่ในระดับพอใช้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่า เมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับปริมาณงานที่ไม่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ นาควิสัย (2553) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ 1. ด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กร 2. ด้านผู้บังคับบัญชา 3. การโยกย้ายพนักงาน 4. ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สินี เลียงรังสี (2551) ซึ่งพบว่า ประเด็นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ เรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธาณัชตรา สมักรจิตร และกฤษ จรินโท (2555) ซึ่งพบว่า รายได้ในการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานเป็นอันดับแรก และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบค่าจูน (Maintenance Factors) คือ เงินเดือน (Salary) สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ปัญหาที่เคยประสบที่บริษัทส่วนใหญ่เกี่ยวกับรายละเอียดของงาน ซึ่งเป็นปัญหาทั่วไปในการทำงาน แต่ก็สามารถแก้ปัญหาได้ ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในตัวเองระดับหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขเองได้ก็สามารถปรึกษาหัวหน้างานได้ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนของ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) คือ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดอยากลาออกจากการงาน จากสาเหตุหลายปัจจัย ดังนี้ ความก้าวหน้าช้า ลักษณะของงาน ปริมาณงานมากกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับ ระบบงานไม่สนับสนุนการทำงาน การตั้ง KPI ที่ไม่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ อินทแพทย์ (2550) ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคง และด้านเงินเดือน สอดคล้องกับงานวิจัยของปรเมฤติ เอื้อสิริมนต์ (2550) ซึ่งพบว่า ปัจจัยเชิงจิตซึ่งส่งผลต่อการลาออก ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก และสอดคล้องกับทฤษฎีของ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากรายบริษัท ซึ่งสามารถเรียงลำดับได้ 3 อันดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 ลักษณะของงาน อันดับที่ 2 นโยบายของบริษัทไม่ชัดเจน อันดับที่ 3 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนขององค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) คือ ลักษณะของงาน (Work itself) งานน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง และ องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) ได้แก่ นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และ เงินเดือน (Salary) สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สิณี เสียงรังสี (2551) ซึ่งพบว่า ประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก คือ ด้านองค์กร มีผลอย่างมากที่จะทำให้พนักงานลาออกจากรายบริษัท เป็นประเด็นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ เรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรารักษ์ นาควิลัย (2553) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน คือด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งพนักงานเห็นว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับผู้บริหารองค์กร เพื่อสามารถนำหลักการที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้ในการวางแผนนโยบายและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยอ้างอิงแนวคิดในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนนโยบายบริษัทและปรับโครงสร้างองค์กร เป็นเรื่องปกติที่ระดับผู้บริหาร เห็นควรว่าควรจะปรับปรุงด้วยเหตุผลที่ อาจจะมีการขยายโครงสร้างองค์กรใหญ่ขึ้น หรือมีการเปลี่ยน ผู้บริหารจึงมีการเปลี่ยนนโยบายใหม่ แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรในบริษัท ควรที่จะได้รับรู้ นโยบายและ ทิศทางขององค์กรว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางใด เพื่อที่ทุกคนในองค์กรจะได้ สามารถวางแผนการ ทำงานได้ถูกต้องแล้วทำให้เกิดผลตามที่ได้อิงนโยบายไว้ แต่การปรับเปลี่ยนนโยบายบริษัทบ่อยเกินไป ก็อาจจะทำให้เกิดผลเสียกับองค์กรได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ไม่ได้กระทบแต่ในระดับ ผู้บริหารเท่านั้น บุคลากรในระดับปฏิบัติการก็ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเช่นกัน ดังนั้นอาจจะทำให้ บุคลากรในระดับปฏิบัติรู้สึกสับสนในแนวทางการดำเนินงาน หรือมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายงานโดยไม่ เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติการ จนอาจจะนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากบริษัทได้ แนวทางการแก้ไข ควรมีการจัดประชุม Town Hall เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับได้รับรู้ นโยบาย ใหม่ที่ทางบริษัทปรับเปลี่ยน และระดับผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของระดับปฏิบัติการด้วย เกี่ยวกับ ผลกระทบหรือข้อแนะนำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เนื่องจากระดับปฏิบัติการอาจจะได้รับ ผลกระทบบางอย่างที่อยากจะแจ้งให้ระดับผู้บริหารได้รับรู้ เพื่อหาทางแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต
2. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ควรจะมีการกำหนด Job Description ให้มีความ เหมาะสมและตรงกับตำแหน่งงานที่จะทำจริง เพื่อจะได้สามารถสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับ ตำแหน่งงานจริง และผู้สมัครจะได้เข้าใจถึงรายละเอียดของงานที่จะต้องรับผิดชอบอย่างถูกต้อง มีความชัดเจนของลักษณะงานในตำแหน่งนั้น
3. ด้านทรัพยากรบุคคล ทางบริษัทควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากพนักงานทุกคนเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะทำให้กิจการของบริษัทดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงสุด ควรมีการพัฒนาศักยภาพพนักงาน โดยอาจจะมีอบรมให้ความรู้กับพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เช่น ฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ ควรได้อบรมเกี่ยวกับการทำการตลาดในต่างประเทศ เป็นต้น จะได้สามารถนำไปต่อยอดในการทำงานได้ มีการสอนงาน หรือ coaching พนักงาน ให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน และดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้อย่างเต็มที่
4. ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ควรมีการจัดทำ career path ให้ชัดเจน ทำให้ พนักงานทุกตำแหน่งได้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงาน ได้เห็นความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะสิ่งนี้ จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดีของพนักงาน มีการประเมินการทำงาน ที่เน้นการประเมินผลของ การทำงานที่แท้จริง รวมทั้งศักยภาพที่แท้จริงของพนักงาน ไม่ใช่เลื่อนตำแหน่งงานตามอายุการทำงาน ควรมีการผลักดัน coaching พนักงานที่มีศักยภาพ ได้มีความก้าวหน้าและเติบโตในสายงานของตัวเอง

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานควรปรับให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และปริมาณงานที่พนักงานรับผิดชอบ รวมทั้งควรมีเกณฑ์การประเมินฐานเงินเดือนแก่พนักงานเข้าใหม่ในแต่ละตำแหน่งให้มีมาตรฐาน เนื่องจากพนักงานในตำแหน่งเดียวกันที่เข้าทำงานต่างเวลากัน มีความแตกต่างกันของเงินเดือนแรกเข้ามา ทำให้พนักงานเกิดความไม่เท่าเทียมกัน

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ ทำการศึกษาเฉพาะ บริษัทเครื่องเค็มแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งอาจจะเป็นความคิดเห็นเพียงส่วนน้อยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน อาจจะทำการศึกษาบริษัทอื่นด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้น

2. กลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยในครั้งนี้มี จำนวน 26 คน ซึ่งยังไม่ครบ 30 คน เนื่องจากมาจากกำหนดกลุ่มประชากรที่แคบ จึงทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่น้อย จึงแนะนำในการทำวิจัยในครั้งต่อไปว่าอาจจะต้องกำหนดเจาะจงบริษัทเพื่อที่จะได้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้น

3. ควรจะศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้แต่เพิ่มเติมคำถามในส่วนที่ยังไม่ครอบคลุม หรือ สอบถามระดับผู้บริหารเกี่ยวกับประเด็นนี้เพื่อที่จะได้ทราบเหตุผลในหลายมุมมอง หรืออาจจะมี การทำวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมด้วยจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กิติพัฒน์ นนทปัทมะกุล. (2554). เครื่องมือในการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพและการสนทนากลุ่ม (Focus Group Study). สืบค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2560 จาก [http://rlc.nrct.go.th/ewt\\_dl.php?nid=896](http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=896).
- จิตภา เสน่ห์นุช. (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่ลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์การเภสัชกรรม. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชมเพลิน คุณวุฒิกร. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ: กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชลภัศรณี ศรีวรรณภทร และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(1), 185-200.
- ณภัช นาคเจือทอง. (2553). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐพงษ์ สุวรรณรัตน์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาการประปานครหลวง. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ธัญชตรา สมักรจิตร และกฤษ จรินโท. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์ฟิวล อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 7(2), 40-52.
- ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2557). ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เบญจรัตน์ เวชมนัส. (2560). การศึกษาการตัดสินใจเลือกเรียนกวดวิชาออนไลน์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. (2550). *ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พันธ์เทพ วิฑิตอนันต์ และคณะ. (2549). *การศึกษาจัดทำสาระสำคัญของกฎหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2560. จาก [http://library.senate.go.th/elibrary/web/main\\_document.jsp?DocID=9732&DocIDOPDC](http://library.senate.go.th/elibrary/web/main_document.jsp?DocID=9732&DocIDOPDC).
- พิชญ์สินี เสถียรังสี. (2551). *การศึกษาสหุการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกและนำเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากร กรณีศึกษาบริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เมธา หริมเทพาธิป. (2560). *ทฤษฎีความต้องการของแมกคลีแลนด์ (McClelland's Need Theory)*. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2560, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/629840>.
- วราภรณ์ นาควิทย์. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิโรจน์ สิมะทองธรรม, สิทธิชัย พรหมสุวรรณ, ฉันทนา จันทร์บรรจง และวัฒนา สุนทรชัย. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ ของธนาคารพาณิชย์ไทย*. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 9(2), 1-12.
- สลักจิตตันดิบุญญ์วิวัฒน์ และกัลณางค์ มณีสรี. (2556). *อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กรต่อความตั้งใจลาออก*. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 6(3), 699-717.
- สวรรณกมล จันทร์มะโน และประสพชัย พสุนนท์. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน*. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 7(1), 525-541.
- สุภาภรณ์ อินทแพทย์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของพนักงาน*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

อำนวยชัย บุญศรี. (2556). ทฤษฎีของ เฮอรัซเบอร์ก (Herzberg and other). สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560,  
จาก <http://aumnuychai.blogspot.com/2013/09/herzberg-and-other.html>.







ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพ: สำหรับการศึกษาเรื่อง “ การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่งในประเทศไทย ”

**ประเด็นคำถามชุดที่ 1: สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่งในประเทศไทย (สำหรับพนักงานที่ลาออกจากบริษัทดังกล่าวแล้ว)**

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 ตำแหน่งงานเดิมที่บริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว
- 1.4 สถานภาพ
- 1.5 ระดับการศึกษาสูงสุด
- 1.6 ประสบการณ์ทำงานกี่ปี

**ส่วนที่ 2** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานกับบริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว

- 2.1 คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มห้างนี้ ก่อนได้เข้ามาทำงาน
- 2.2 ทำไมคุณจึงเลือกที่จะสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มห้างนี้
- 2.3 คุณมีความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มห้างนี้อย่างไร
- 2.4 ถ้ามีใครสนใจจะสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว คุณจะแนะนำคนที่สนใจ หรือไม่ เพราะอะไร

**ส่วนที่ 3** สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกจากบริษัท

- 3.1 ขอสอบถามรายละเอียดของงาน (Job description) ที่ คุณ รับผิดชอบขณะที่ยังเป็นพนักงานที่บริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว
- 3.2 สาเหตุที่คุณตัดสินใจลาออกจากบริษัทนี้คืออะไร

- 3.3 คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับระบบงานและความชัดเจนของงาน ของบริษัทนี้
- 3.4 ลองยกตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับงานที่คุณเคยประสบมาขณะที่ยังทำงานอยู่ที่บริษัท แล้วคุณมีวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร
- 3.5 คุณมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัท เพียงใด เพราะอะไร
- 3.6 คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับความก้าวหน้าในงานที่ทำที่บริษัทดังกล่าว
- 3.7 คุณมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานหรือไม่ อย่างไร ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าระหว่างที่คุณทำงานอยู่
- 3.8 คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานของบริษัท/ การเมืองในบริษัท
- 3.9 คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆของบริษัท
- 3.10 โดยสรุปขอให้คุณช่วยเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้คุณตัดสินใจลาออกจากบริษัท 3 อันดับแรก คืออะไรบ้าง



**ประเด็นคำถามชุดที่ 2: ปัจจัยใดส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากบริษัทเครื่องดื่มห้างหนึ่ง  
ในประเทศไทย (สำหรับพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ในบริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว)**

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 ตำแหน่งงาน
- 1.4 สถานภาพ
- 1.5 ระดับการศึกษาสูงสุด
- 1.6 ประสบการณ์ทำงานกี่ปี

**ส่วนที่ 2** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานกับบริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว

- 2.1 คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบริษัทเครื่องดื่มห้างนี้ ก่อนได้เข้ามาทำงาน
- 2.2 ทำไมคุณจึงเลือกที่จะสมัครและทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มห้างนี้
- 2.3 คุณมีความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่บริษัทเครื่องดื่มห้างนี้ได้อย่างไร
- 2.4 ถ้ามีคนสนใจจะสมัครที่บริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว คุณจะแนะนำคนที่สนใจหรือไม่ เพราะอะไร

**ส่วนที่ 3** ปัจจัยใดส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัท

- 3.1 ขอสอบถามรายละเอียดของงาน (Job description) ที่คุณรับผิดชอบในบริษัทเครื่องดื่มห้างดังกล่าว
- 3.2 คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับระบบงานและความชัดเจนของงานของบริษัทนี้
- 3.3 คุณมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบที่บริษัทเพียงใด เพราะอะไร
- 3.4 คุณมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าหรือไม่ อย่างไร ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของคุณ
- 3.5 ลองยกตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับงานที่คุณเคยประสบที่บริษัท แล้วคุณมีวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร
- 3.6 คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานของบริษัท/ การเมืองในบริษัท
- 3.7 คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆของบริษัท
- 3.8 คุณมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานที่ทำที่บริษัทดังกล่าว

3.9 คุณเคยมีความคิดที่อยากจะลาออกจากบริษัทหรือไม่ และอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คุณตัดสินใจอยากลาออกจากบริษัท

3.10 โดยสรุปขอให้คุณช่วยเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้คุณคิดอยากลาออกจากบริษัท 3 อันดับแรก คืออะไรบ้าง

