

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทที่สี่ซึ่งแห่งหนึ่งในประเทศ



สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทที่สซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566



ร.ร.ค.

นางสาวสิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร
ผู้วิจัย

Pongil Kongsom

รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Jan On

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Vichita Koomam

รองศาสตราจารย์วิชิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Savitree Sr.

สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ด้วยจากการได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่างๆเกี่ยวกับงานวิจัย พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และคอยให้กำลังใจอยู่เสมอตลอดระยะเวลาในการทำการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ส่งผลให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณ กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษาเพื่อทำงานวิจัย ที่เสียสละเวลาอันมีค่า และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ที่สุด และที่สำคัญต้องขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ และเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์ และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาลัยมหิดล รุ่น 24A ที่คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะ พร้อมทั้งคำแนะนำดีๆ และคอยเป็นกำลังใจให้กันตลอดการศึกษา งานวิจัยนี้ รวมถึงคณาจารย์ในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนตลอดระยะเวลาในการทำการศึกษานสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศ

FACTORS INFLUENCING RETENTION OF THE EMPLOYEES OF LEASING COMPANY

สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร 6450072

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ชนพล วีราสา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานภายในบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่ง การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุป 2 ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่

ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานภายในบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่ง จำนวน 331 คน ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability) และนำมาทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า 1) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน, ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้ง 3 ด้านส่งผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านหัวหน้างาน ($\beta = 0.327, p < 0.05$) มีระดับการคงอยู่ในงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta = 0.189, p < 0.05$) และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ($\beta = 0.131, p < 0.05$) ตามลำดับ และ 2) ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ พบว่า ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานเช่นกัน ($\beta = 0.247, p < 0.05$) ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมปัจจัยที่ต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพันองค์กร เพื่อที่จะรักษาให้พนักงานยังอยู่คงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ : การคงอยู่ในงาน/ ความพึงพอใจในงาน/ ความผูกพันองค์กร/ การธำรงรักษา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.5 สมมติฐานของการวิจัย	5
1.6 กรอบแนวคิดวิจัย	6
1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ	6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	7
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคงอยู่ของพนักงาน (Retention)	8
2.1.1 ความหมายของการคงอยู่ของพนักงาน	8
2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคงอยู่ของพนักงาน	9
2.1.3 ความสำคัญของการคงอยู่ของพนักงาน	11
2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน	12
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)	15
2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน	15
2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	16
2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน	18
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ (Organizational Commitment)	19
2.3.1 ความหมายของความผูกพันองค์กร	19
2.3.2 ความสำคัญของความผูกพันองค์กร	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	21
2.3.4 ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร	23
2.3.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	24
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐาน	25
2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
2.4.2 การตั้งสมมติฐาน	29
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	32
3.1 รูปแบบการวิจัย	32
3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	32
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
บทที่ 4 ผลการวิจัย	36
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	36
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)	38
4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)	44
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)	44
4.5 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)	46
บทที่ 5 อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	49
5.1 อภิปรายผลการศึกษา	49
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	55
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย	58
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	62

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ตารางแสดงจำนวนพนักงานและอัตราการลาออก	4
2.1	ตารางผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน	25
4.1	ตารางแสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์	36
4.2	แสดงรายละเอียดตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	38
4.3	แสดงรายละเอียดค่า KMO ของชุดข้อมูลและค่า Barlett's Test Sphericity	40
4.4	ตารางที่แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 1)	41
4.5	ตารางที่แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 2)	42
4.6	ตารางแสดงผลทดสอบหาความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) และค่า Cronbach's Alpha	44
4.7	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)	45
4.8	ตารางแสดงรูปแบบการใช้ข้อมูลในการทำ Linear Regression Analysis	46
4.9	ตารางแสดงตัวแบบสรุปพยากรณ์จากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression)	46
4.10	ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression Analysis) ที่มีตัวแปรตามคือ การคงอยู่ของพนักงาน (Retention)	47
4.11	แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	48

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจ สังคม นโยบายจากรัฐบาล รวมไปถึงผลกระทบจากสภาวะโรคระบาดโควิด-19 การประกอบธุรกิจต่างๆ เกือบจะทุกภาคทุกธุรกิจ ต่างก็ได้รับผลกระทบอย่างยิ่ง และหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับกระทบ คือ ธุรกิจด้านสินเชื่อยานยนต์ (ธุรกิจสินเชื่อ) ซึ่งจากข้อมูลการจัดตั้งธุรกิจตั้งแต่ปี 2561 - 2564 พบว่ามีอัตราความแปรปรวนที่ผันผวนในการจัดตั้งธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564) โดยในปี 2563 - 2564 มีจำนวนการจดทะเบียนของบริษัทธุรกิจสินเชื่อ มีการจัดตั้งในอัตราที่ลดลง เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เพิ่มความรุนแรงขึ้น ซึ่งระบอบและส่งผลให้เกิดการชะลอตัวในทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้า และที่สำคัญธุรกิจสินเชื่อจากรถยนต์มีแนวโน้มชะลอตัวจากกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ชะลอตามภาวะสถานการณ์ของโรคระบาดและความผันผวนของเศรษฐกิจ นอกจากนี้การเข้ามากำกับดูแลและควบคุม รวมไปถึงการออกนโยบายของภาครัฐที่เข้มงวดและรัดกุมมากขึ้น ก็ส่งผลต่อให้ผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มสินเชื่อของค่ายรถจักรยานยนต์ รถยนต์ รวมไปถึงเครื่องจักรอุตสาหกรรมต่างๆ เข้ามาแข่งขันและมีบทบาทภายในกลุ่มธุรกิจนี้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้ธุรกิจดังกล่าวต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อขยายฐานการตลาดให้มากขึ้น และให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงเป้าหมายของบริษัท เพื่อสร้างกำไร เพื่อการเติบโตในตลาดธุรกิจสินเชื่อในฐานะผู้นำตลาดสินเชื่อ ซึ่งต่างก็เป็นเป้าหมายหลักของผู้ประกอบธุรกิจ

จากสถานการณ์ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างผู้นำในตลาดรายใหญ่และผู้เล่นหน้าใหม่ในตลาดกลุ่มธุรกิจสินเชื่อ หนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร คือ ปัจจัยด้านบุคลากรซึ่งจะปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ปัจจัยส่วนนี้ไม่สำคัญ เพราะ พนักงานในองค์กรของทุกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้อย่างสำเร็จ และในการดำเนินธุรกิจต้องมีการบริหารและการจัดการในองค์กรต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทรัพยากรการบริหารที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) บุคลากร คือ คุณภาพของบุคลากร รวมไปถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร 2) เงินทุน คือ ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรให้ทำงานได้อย่างราบรื่น 3) วัตถุดิบ คือ องค์กรประกอบรวมทั้งเกี่ยวกับนโยบายองค์กร คุณภาพของพนักงาน รวมไปถึงการหลักการและวิธีการบริหารองค์กร 4)

วิธีการหรือการจัดการคือ นโยบายการบริการ และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร 5) เครื่องจักร คือ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการทำงาน 6) การตลาด คือ กลยุทธ์ขององค์กรที่เอาชนะปัจจัยภายนอก รวมไปถึงลูกค้า ที่จะส่งผลต่อผลกำไรของธุรกิจ 7) ขวัญและกำลังใจ คือ การสร้างสภาวะทางจิตใจที่แข็งแกร่ง และสร้างความเห็นอกเห็นใจกันภายในองค์กร และ 8) ข้อมูลข่าวสาร คือ การสื่อสาร การพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติ แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ๆ รวมไปถึงการพูดคุยเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งจะปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการแข่งขันทางธุรกิจนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องจักรที่ทันสมัย หรือแนวความคิดด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะประกอบกันอย่างสมดุลขององค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมา และปัจจัยที่ควรส่งเสริมและสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง คือ ด้านบุคคล หรือ ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าหนึ่งในทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ ถ้าหากองค์กรสามารถดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาใช้ให้เหมาะสมกับงานๆหนึ่ง หรือสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้นานๆ หรือแม้แต่การสร้างความผูกพันองค์กรให้กับพนักงานนั้น ย่อมส่งผลดีต่อองค์กรและก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรอย่างแท้จริงและยั่งยืน นอกจากนี้ยังส่งผลทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาวะที่มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง และยิ่งหากว่าพนักงานที่มีความสามารถขององค์กรลาออกด้วยแล้ว ยิ่งส่งผลต่อความสูญเสียให้แก่องค์กรทั้งในด้านระบบการทำงานเอง และด้านของต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นและเวลาที่ต้องเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรอีกด้วยเช่นกัน

เมื่อก้าวถึงต้นทุนทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Capital Cost Factor) ตัวชี้วัดนี้ จะเป็นตัวชี้วัดในส่วนของต้นทุนที่องค์กรได้ใช้ไปในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การรักษาพนักงานให้คง และต้นทุนอื่นๆที่เกิดขึ้นโดยตรงจากพนักงาน เช่น สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น โดยต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ พนักงานออก เช่น 1) ค่าจ้าง ค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบพนักงานประจำ หรือพนักงานสัญญาจ้าง และสวัสดิการต่างๆ 2) การขาดงาน หรือการมาสาย ซึ่งถือว่าองค์กรจ่ายค่าจ้างเต็มจำนวน แต่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวังและค่าใช้จ่ายต้นทุนต่างๆไป ซึ่งสาเหตุของการขาดงาน หรือมาสาย อาจจะแตกต่างกันไป เนื่องจากปัจจัยในแต่ละบุคคลต่างกัน เป็นต้นทุนที่อาจจะต้องพิจารณาให้ละเอียด รอบครอบ และถี่ถ้วนในแต่ละกรณีที่เกิดขึ้น 3) การลาออก สิ่งที่เป็นต้นทุนแล้วต้องสูญเสีย ในอันดับแรกคือ ทักษะความรู้ ของพนักงานที่ลาออก ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ในบางครั้งพนักงานใหม่ อายุงานไม่ถึง 3 เดือน ก็ลาออก ย่อมส่งผลต่อต้นทุนต่างๆ เช่น คอรัลการอบรมพนักงานใหม่ เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน สิทธิประกันต่างๆ ที่บริษัทต้องสูญเสียไป เป็นต้น ในการที่องค์กรต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้สามารถทำงานได้เหมือนกับพนักงานที่ลาออกไป ประสิทธิภาพงานใน

ช่วงแรกๆ อาจจะลดลง เนื่องจากพนักงานใหม่ยังไม่มีทักษะที่เพียงพอ ดังนั้นตัวชี้วัดนี้จะเป็นตัววัดที่ทำให้องค์กรเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานส่วนไหนเป็นสัดส่วนจำนวนมากหรือน้อยและสำคัญพอๆกัน ซึ่งอาจจะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลมากเพียงพอที่จะใช้ในการปรับกลยุทธ์ทางด้านการบริหารบุคลากรขององค์กรในบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กรต่อไป

นอกจากต้นทุนทางทรัพยากรมนุษย์แล้ว ที่มีผลต่อผลกำไรและภาพรวมของประสิทธิภาพขององค์กรนี้ การส่งเสริมปัจจัยในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรไปในระยะเวลานานๆ ก็สำคัญเช่นกัน อย่างเช่น ส่งเสริมและช่วยกันสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงาน ด้วยการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรมและพอเพียงและตอบสนองได้อย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน ด้านสภาพการทำงานที่พร้อมในการทำงาน เอื้ออำนวย และสะดวกต่อการทำงาน รวมไปถึงอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความยั่งยืนขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยด้านต่างๆเหล่านี้ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในงาน มุมมองที่มีต่อองค์กรของแต่ละบุคคล และต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นๆ จะส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และมีความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้ผลงานนั้นๆประสบความสำเร็จ และผลงานที่ได้ลงมือทำก็เป็นที่ภาคภูมิใจของพนักงานเองด้วย นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรซึ่งไปในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในงาน (เพ็ญวิไล ศรีสงคราม, 2563)

นั่นแสดงให้เห็นว่า นอกจากจะมีปัจจัยที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็น ค่าตอบแทนต่างๆ วิธีการบริหารองค์กร บริหารบุคคล นโยบายองค์กร การใส่ใจพนักงาน ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของพนักงานทุกด้าน ทั้งกายภาพและชีวภาพ และรวมไปถึงการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน ส่งเสริมความก้าวหน้า และสร้างความมั่นคงให้กับพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เชื่อมโยงไปสู่การที่องค์กรจะรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรควรทำอย่างไร เพราะปัจจัยทุกๆ ด้านมีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และข้อมูลสถิติตรงแสดงการคงอยู่ของพนักงานในบริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมีทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพฯ และในเขตต่างจังหวัด มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงจำนวนพนักงาน และอัตราการลาออก

อายุงาน (ปี)	จำนวนคน	อัตราการลาออก %
0 - 3	662	10%
3 - 6	200	3%
6 - 9	150	<1%
9 - 12	47	<1%
12 - 15	80	<1%
15- 23	52	<1%
รวม	1,191	

* ข้อมูล ณ วันที่ 31 ก.ค. 2565

จากสถิติดังกล่าว จะเห็นได้ว่าพนักงานมีแนวโน้มคงอยู่กับองค์กรค่อนข้างนาน แสดงว่าพนักงานอาจจะมี ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันร้้องค์กร ทำให้อยากอยู่กับองค์กรนาน หรืออาจจะเป็นเพราะลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดี หรือว่ามีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขององค์กร จึงทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานก็เป็นไปได้

ดังนั้นผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทฯ ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จึงสนใจที่จะศึกษาว่าปัจจัยด้านใดบ้างของความพึงพอใจในงาน และปัจจัยด้านความผูกพันร้้องค์กร ที่เป็นสาเหตุการคงอยู่ของพนักงาน หรือปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์กร ซึ่งผลวิจัยที่ได้ อาจเป็นสิ่งที่นำมาส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ ที่จะช่วยพนักงานที่อายุงานที่อยู่ในระดับอายุงานที่ยังไม่นาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร พร้อมกับการได้รับปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงสนับสนุนที่ช่วยให้สามารถธำรงอยู่กับองค์กรได้ไปนานๆ รวมไปถึงการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานที่มีอายุงานในระดับสูงที่จะสามารถคงอยู่และพร้อมที่จะพัฒนาไปตำแหน่งที่สูงขึ้น ที่จะทำประโยชน์เพื่อองค์กรต่อไป

1.2 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทสีซึ่งแห่งหนึ่งในประเทศ

1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาถึงปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทที่ สซึ่งแห่งหนึ่งในประเทศ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) ของบริษัทที่ สซึ่งแห่งหนึ่งใน ประเทศ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

2. ขอบเขตด้านประชากร พนักงานกลุ่มธุรกิจที่ สซึ่งในประเทศ จำนวน 331 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม – ธันวาคม 2565 (เป็นเวลา 8 เดือน)

1.5 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

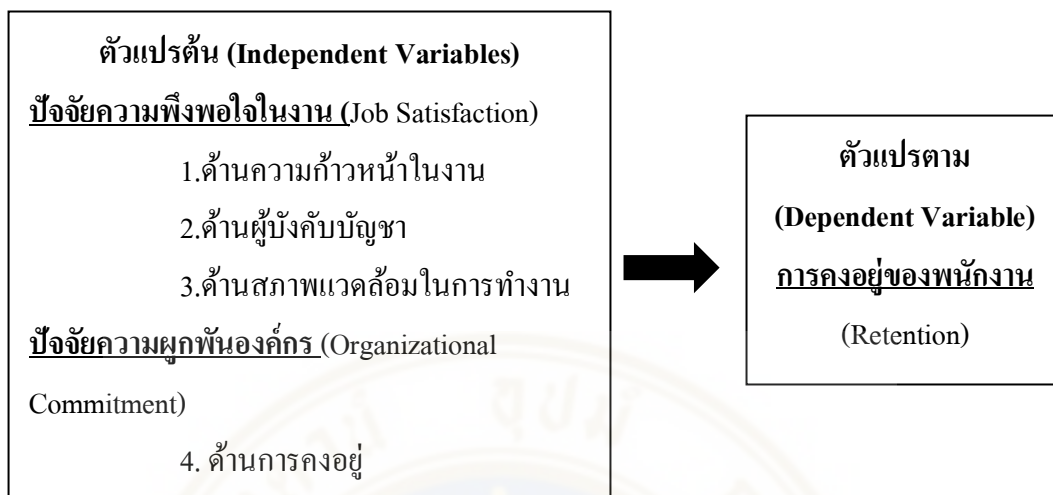
H1 : ความพึงพอใจในงาน ด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคง อยู่ของพนักงาน

H2 : ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของ พนักงาน

H3 : ความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อการคงอยู่ของพนักงาน

H4 : ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน

1.6 กรอบแนวคิดวิจัย



1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ผลของงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่สามารถทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านความพึงพอใจในงาน หรือ ทักษะคติและความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนและสนับสนุนนโยบายบริหารให้เข้ากับสถานะในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านการแข่งขันกันภายในตลาด หรือแม้แต่ความหลากหลายด้าน เพศ และอายุ ที่ในแต่ละองค์กร ก็มีสถานะเหล่านี้ที่แตกต่างกันออกไป เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับองค์กรได้อย่างมีความสุข ผลงานประสบความสำเร็จ ความรักและผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. สามารถนำผลงานวิจัยนี้ นำไปต่อยอดสำหรับงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคตได้ หากผู้วิจัยต้องการจะการศึกษาตัวแปรปัจจัยอื่นเพิ่มเติมจากงานวิจัยเดิม เช่น กลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา กลุ่มธุรกิจ กลุ่มพื้นที่ทำงาน เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทสีซึ่งแห่งหนึ่งในประเทศ” ผู้วิจัยศึกษาได้โดยรวบรวมแนวความคิดต่างๆ รวมไปถึงเอกสารอ้างอิง และทฤษฎีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นประเด็นตามรายละเอียดสำคัญ ได้แก่

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคงอยู่ของพนักงาน

- 2.1.1 ความหมายของการคงอยู่ของพนักงาน
- 2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคงอยู่ของพนักงาน
- 2.1.3 ความสำคัญของการคงอยู่ของพนักงาน
- 2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

- 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
- 2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
- 2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่

- 2.3.1 ความหมายของความผูกพันองค์กร
- 2.3.2 ความสำคัญของความผูกพันองค์กร
- 2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.3.4 ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร
- 2.3.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐาน

- 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4.2 การตั้งสมมติฐาน

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคงอยู่ของพนักงาน

2.1.1 ความหมายของการคงอยู่ของพนักงาน

การคงอยู่ในงาน คือ การที่พนักงานคนหนึ่งตัดสินใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออก ทำงานให้กับองค์กร ไปจนเกษียณอายุ โดยมีนักวิจัยต่างๆ ได้ให้ความหมายและคำนิยาม ดังนี้

ปรีดา กงกัญญา (2556) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ของบุคลากร คือ “การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ รู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ทำ และต้องการที่จะทำงานต่อไปให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกรักที่เต็มใจและสมัครใจ โดยไม่ต้องการลาออกจากงานที่ทำอยู่ หรือโยกย้ายงานในอนาคต”

สุปราณี เอกอุ (2550) กล่าวว่า “การรักษาพนักงานในคงอยู่กับองค์กร องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจพนักงานให้พนักงาน สามารถคงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน โดยที่องค์กรต้องหันมาใส่ใจในด้านค่าตอบแทน ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ รวมไปถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วม ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และองค์กรเองก็จะสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปได้”

เบญจมาศ ทองเรือง (2560) การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร คือ “วิธีการสร้างความผูกพันให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร พนักงานเกิดความจงรักภักดี โดยส่งเสริมปัจจัยต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และที่สำคัญเพียงพอต่อการดำรงชีพของพนักงาน สร้างบรรยากาศที่มีความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ส่งผลให้พนักงานมีความสุข และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กร”

จากนิยามของคำว่า การคงอยู่ของพนักงานจากนักวิจัยท่านอื่นๆ ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายว่า การคงอยู่ คือ สร้างและสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุนและเอื้อหนุนกับการปฏิบัติงาน ในทุกมิติ โดยต้องบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในลักษณะของการสร้างเสริมปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร และสร้างความพึงพอใจในงาน อย่างเช่น ลักษณะรูปแบบงานในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนในฝ่ายงานและระหว่างฝ่ายงาน ที่คอยสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน ลักษณะรูปแบบการบริหารงานขององค์กร นโยบายองค์กร รวมไปถึงหัวหน้างานที่ต้องสนับสนุนและเข้าใจพนักงาน การได้รับผลตอบแทน ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ อย่างเหมาะสมและยุติธรรม รวมไปถึงสภาพสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานทั้งกายภาพและชีวภาพ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่จะคอยช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน ที่สามารถทำร่วมไปการสร้างให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และพร้อมที่จะทำงานอยู่

กับองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจและพร้อมใจที่จะทำสิ่งๆหนึ่งเพื่อองค์กร ส่งผลให้ทำให้พนักงานสามารถอยู่กับองค์กรได้อย่างราบรื่น และคงอยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนและยาวนานด้วยเช่นกัน

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคงอยู่ของพนักงาน

นักวิจัย Frederic Herzberg (1959, อ้างใน นิสาชล ภูมิพันธ์, 2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลคงอยู่ในงาน คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ HERZBERG (Herzberg's Two-Factor Theory) ในการสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน คือ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน โดยตรง ที่แสดงถึงทัศนคติต่อการทำงานที่เป็นเชิงบวก ต่องานที่ทำ ซึ่งมาสิ่งที่แสดงออกมาในเชิงบวกมักเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่แสดงออกมา อย่างเช่น ความสำเร็จของงาน, ความภาคภูมิใจในผลงานนั้น, การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน หรือจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นๆในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานคนนั้นรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญกับองค์กร , การมอบหมายงานของหัวหน้างาน ที่ลักษณะของงานนั้นๆ ต้องที่มีความท้าทายให้พนักงาน ได้เรียนรู้และได้ทดลองที่จะพัฒนาความสามารถของตัวเอง และทำให้เกิดความสามารถขององค์กรที่จะดึงทักษะและศักยภาพของตัวพนักงานเองมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน การบริหารงาน นโยบายองค์กร การบริหารงานของหัวหน้างาน และปัจจัยที่สนับสนุนในการดำรงชีพของพนักงาน หากไม่ได้รับการตอบสนองหรือตอบสนองต่อความต้องการไม่เพียงพอแล้วนั้น ก็อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญนั้นยังเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ด้วยเช่นกัน

จากปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้สรุปได้ว่า จะเห็นได้ว่าปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ทั้งสองปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกันและกันที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าเมื่อใดปัจจัยกระตุ้นลดลงจากเดิม ก็ย่อมจะส่งผลให้ประสิทธิภาพงานก็จะลดลงไปด้วย การทำงานก็ไม่เป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ จนเกิดการท้อแท้ในงาน ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้สุขภาพจิตของพนักงานแย่ หรือเกิดภาวะโรคทางสุขภาพจิตได้ เกิดความเครียด หรือ ภาวะหมดไฟในการทำงานได้ และถ้าหากปัจจัยค้ำจุนลดลง ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เบื่อหน่ายในงานที่ทำ เริ่มมองเป้าหมายไม่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร ขาดแรงจูงใจ และพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ทำอยู่ รวมไปถึงความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน หรือ แม้แต่การมององค์กรในเชิงลบ จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานและคงอยู่ในงาน จากสาเหตุทั้งสองปัจจัยนี้ได้

Taunton, Krampitz และ Wood (1989) ยังกล่าวถึงรูปแบบของ มีปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ ที่เรียกว่า ทฤษฎีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ (Theory model of retention) ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะพนักงาน (Employee Characteristics) กล่าวคือ ลักษณะของแต่ละบุคคล ระดับการศึกษาภาระหน้าที่ของครอบครัวในการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อการตอบสนองที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน โอกาสที่เข้ามาในการเปลี่ยนงาน เช่น งานใหม่ที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า โอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพมีมากกว่าองค์กรเดิม เป็นต้น การมีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้หากมีสิ่งกระตุ้นที่ก่อให้เกิดผลในด้านลบ ที่กระทบต่อตัวพนักงานเอง ก็จะก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าและอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้เช่นกัน

2. ด้านภาระงาน (Task Requirement) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย ที่ควรจะเหมาะสมกับพนักงาน ทั้งในระดับความสามารถ ความท้าทาย ที่จะสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง งานต้องไม่มีความจำเจของงานมากเกินไป รวมไปถึงการมีส่วนร่วมต่างๆในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย วางแผนกลยุทธ์องค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมกันระหว่างองค์กร ผู้บริหาร พนักงาน ให้มีความเข้าใจและเป้าหมายขององค์กรที่ตรงกัน ไปในทิศทางเดียว เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) ในลักษณะขององค์กรมีกล่าวถึงค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่มีการจ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ มีประสิทธิภาพ เพื่อที่พนักงานจะได้ไม่ต้องไปกังวลถึงความ เป็นอยู่ หรือภาระของครอบครัว และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการที่ องค์กรเปิดโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น คอยสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงาน พึงพอใจในงานที่ทำ และยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป หากได้รับการตอบสนองด้านการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร (Manager Characteristics) ลักษณะของ ผู้บริหาร หัวหน้างาน รูปแบบของภาวะผู้นำ ทักษะคิดของผู้นำ การมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน มีความยุติธรรม รับฟัง และพร้อมสนับสนุนพนักงานในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงาน ยอมรับนับถือ เชื่อมั่น ในตัวผู้บริหารและหัวหน้างาน รวมไปถึงการรับฟัง การสื่อสาร ระหว่าง องค์กร หัวหน้างาน และสร้างการมีส่วนร่วมให้แกกัน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการรับการยอมรับ ความไว้วางใจ ในการทำงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานจากทฤษฎีข้างต้นที่รวบรวมมานั้น สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ แนวคิดการคงอยู่ของพนักงาน คือ การแสดงถึงความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ผลงานที่ได้ ประสบผลสำเร็จ และสร้างความภาคภูมิใจให้กับตัวพนักงานเอง ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในด้านคุณลักษณะพนักงาน ด้านลักษณะรูปแบบของงานและภาระงาน ด้านคุณลักษณะองค์การและนโยบายการบริหาร และด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยทั้งสี่ด้าน ถ้าองค์กรบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม และส่งเสริมอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถช่วยธำรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ด้วยเช่นกัน

2.1.3 ความสำคัญของการคงอยู่ของพนักงาน

ประคัลภ์ ปิณฑพลกฐ (2556) กล่าวว่า การที่เราสามารถธำรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรไปนานๆนั้น สิ่งที่ต้องกระทำได้รับนอกเหนือจากผลงานของพนักงานที่ประสบผลสำเร็จคือ

1. องค์กรได้พนักงานที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน ที่จะสร้างผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร ซึ่งหากพนักงานลาออกทั้งในรูปแบบการแจ้งล่วงหน้า หรือลาออกกระทันหัน ก็ย่อมส่งผลต่อแผนงานที่วางไว้ว่าจะหยุดชะงัก หรือล่าช้าไปจากที่แผนเดิมได้วางไว้ การเติบโตขององค์กรขาดความต่อเนื่องจากแผนงานที่ไม่ราบรื่น
2. องค์กรสามารถรักษาพฤติกรรมที่ดีของพนักงานไว้ได้ ทั้งในด้านผลงาน ด้านพฤติกรรม รวมไปถึงรักษาวินัยธรรมองค์กรที่สืบต่อกันมาในทางที่ดี และเผยแพร่พฤติกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรให้คงอยู่ และสืบทอดส่งต่อพฤติกรรมการทำงานที่ตรงกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร ให้กับพนักงานรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ให้มีองภาพรวมองค์กรและมีเป้าหมายไปในทางเดียวกัน รู้สึกถึงความเป็นทีมเดียวกัน และค่านิยมขององค์กรสามารถที่จะได้รับการสืบทอดต่อไปได้อย่างดีและถูกต้องตามสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้
3. รักษาองค์ความรู้และทักษะในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรได้ อีกทั้งยังให้พนักงานที่ยังคงอยู่ที่มีความชำนาญการ และมีศักยภาพในงานนั้นๆ นี้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้กับพนักงานใหม่ นับว่าเป็นเรื่องที่ดีที่จะได้อาความรู้ที่ได้มานี้ไปต่อยอดพัฒนาการทำงานขององค์กรต่อไป โดยที่พนักงานใหม่คนคนหนึ่ง จะได้ไม่ต้องมานั่งเริ่มใหม่หรือลองผิดลองถูกไปเรื่อยๆ นับว่าเป็นเรื่องที่ดีเสียเวลา และไม่ทันต่อยุคปัจจุบันที่ธุรกิจเปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันกันอย่างรวดเร็ว ทำให้เสียเวลาเปล่าในการทำงาน ก็จะทำให้ผลงานขององค์กรดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องไม่ติดขัดและร่วมกันช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ จะย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนี้

1) องค์กรไม่มีการพัฒนาและเติบโตซ้ำ เนื่องจากการหยุดชะงักและไม่ต่อเนื่องของระบบงานที่ทำ เนื่องจากจากช่วงแรกพนักงานใหม่ยังไม่มี ความชำนาญเท่าพนักงานที่ลาออกไป และที่สำคัญองค์กรยังสูญเสียทรัพยากร เสียเวลาในการสอนงาน ในบางครั้งอาจจะได้ผลหรือไม่เห็นผลก็เป็นได้ ขึ้นอยู่กับการสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมใหม่ทั้งสิ้น ซึ่งองค์กรยังต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากเช่นกันกับการสรรหา และอบรมส่งเสริมพนักงานใหม่ ทั้งหมดนี้ก็ถือว่าเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นขององค์กรด้วย

2) เกิดการเสียขวัญและกำลังใจจากการลาออกของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งส่งผลให้พนักงานที่ยังอยู่กับองค์กรเกิดภาวะเครียด ความกังวลกับปริมาณงานที่อาจจะต้องเพิ่มขึ้น และยังทำให้ต้องเสียเวลาในสอนงานให้กับพนักงานใหม่ เพื่อทดแทนพนักงานเดิมที่ลาออกไป

ดังนั้นการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ถือว่ากระบวนการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร ที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจ และพิจารณาอย่างถี่ถ้วนอย่างแท้จริง เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานมีขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งจะร่วมมือกับองค์กร หัวหน้างานและผู้ร่วมงาน ด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถของทุกฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในด้านความสำเร็จผลของงานในองค์กร ดังนั้นองค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญและดำเนินการด้านนโยบายอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ควบคู่กันไปด้วยเช่นกัน

2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

สมสุข ติลกสกุลชัย (2534) กล่าวว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ของพนักงาน นั้นมีความสัมพันธ์กับการอัตราลาออกในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือถ้าหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่สูง ก็จะมีอัตราการลาออกที่ต่ำ และพบว่ามีระดับการคงอยู่ในงานที่สูงด้วยเช่นกัน”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor) พิจารณาจากลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล เพศ อายุ อายุงาน การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะสมและพัฒนาไปตามระยะเวลาการทำงาน ประสบการณ์ที่ได้รับและเรียนรู้ ถ้าหากทำงานมาเป็นระยะเวลานาน มีความชำนาญในงานนั้นๆ ก็ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดความพึงพอใจงาน รวมไปถึงระดับ

ความสามารถและสติปัญญาในแต่ละบุคคล หากงานที่ได้รับมอบหมายไม่เหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดก็อาจจะทำให้เกิดเบื่อหน่ายในงาน ขาดความท้าทายในงาน งานที่ทำอยู่เป็นประจำนั้น รู้สึกว่าจำเจ ไม่ส่งเสริมต่อการพัฒนาตัวเอง จึงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job) ลักษณะงาน วิธีการทำงาน รูปแบบการทำงาน รวมไปถึงโครงสร้างของงาน ความชัดเจนของงาน ขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย ที่ต้องมีความชัดเจนและยุติธรรมในการมอบงานงานนั้นๆ จากหัวหน้างาน ที่จะทำให้พนักงานมองภาพรวมของงานนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน และสามารถกำหนด วางแผนงานร่วมกับหัวหน้างาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สูง ประสบความสำเร็จ และสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ด้วยเช่นกัน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ โดยการบริหาร โครงสร้างองค์กร และหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนต่างๆที่มีหลักการและความยุติธรรม โดยเป็นไปตามขั้นพื้นฐานกฎหมายแรงงานที่กำหนด รวมไปถึงการการความสัมพันธ์ หรือการสื่อสารที่ดี ของพนักงานในฝ่ายงานเดียวกัน รวมไปถึงหัวหน้างาน ที่จะสร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อใจต่อกันในการทำงาน ส่งผลให้งานต่างๆที่ได้รับมอบหมาย ทำงานออกมาได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ จนประสบความสำเร็จ และที่สำคัญมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้การลาออกของพนักงานมีหลายปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถกระตุ้นหรือผลักดันให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้นานหรือไม่นานมากเพียงใด ผลงานวิจัยของ ปาตีเมาะและอาชียะห์ (2558) ศึกษาพบว่า การที่พนักงานในองค์กรต้องตัดสินใจออกจากงาน ไม่คงอยู่กับองค์กร มีต้นเหตุมาจากปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัย “ดึง” (Pull factors) และ ปัจจัย “ดัน” (Push factors) ดังนี้

1. ปัจจัยดึง เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กรแต่องค์กร สามารถลดความแรงของของปัจจัยดึงลงได้ โดยมีสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยดึง คือ การดึงตัวของคู่แข่ง ด้วยการเสนอค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ให้มากกว่าองค์กรเดิม งานใหม่ที่ดึงดูดใจในตลาด ที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ รวมไปถึงลักษณะงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทายความสามารถ และงานนั้นสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น และรวมไปถึง เรื่องส่วนตัวของพนักงานเอง เช่น มีความจำเป็นที่ต้องย้ายสถานที่ทำงาน จากปัจจัยต่างๆ การต้องไปรับผิดชอบภาระหน้าที่ทางครอบครัวที่จะต้องกดดันให้พนักงานต้องลาออกจากงาน หรือ แม้แต่ความจำเป็นที่อันมากจากการความสัมพันธ์ร้ายรับกับค่าใช้จ่ายภายในครอบครัวที่สวนทางกัน

2. ปัจจัยดัน เป็นปัจจัยภายในองค์กร ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ซึ่งหากบริหารจัดการ ได้การอย่างเหมาะสมก็สามารถลดความแรงของปัจจัยดึงลงได้ และถ้าหาก

องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการไม่เหมาะสมก็สามารถส่งผลต่อเพิ่มแรงและสร้างความแข็งแกร่งให้ ปัจจัยซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่จะดึงดูดให้พนักงานออกจากองค์กรได้เร็วมากขึ้น โดย องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การมีชื่อเสียง องค์กรซึ่งมาจากผลประกอบการที่ดีและภาพลักษณ์ที่องค์กรร่วมกันสร้าง การสนับสนุน โอกาส ก้าวหน้าในอาชีพการงาน การปรับตำแหน่งตามความสามารถ ความสัมพันธ์หัวหน้างานและ เพื่อน ร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยของความพึงพอใจในงานที่ส่งผลคงอยู่ของ พนักงานด้วยเช่นกัน

นอกจากปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแรงกระตุ้นการคงอยู่ของ พนักงาน ยังมีปัจจัยอื่นที่นักวิจัยท่านอื่นๆ ทำการศึกษาเพิ่มเติม พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับความ ผูกพันขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งการที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรนั้น องค์กรและทีมผู้บริหารจะต้องทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานในด้านต่างๆ รวมไปถึงสร้าง ให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมขององค์กร ในการวางแผนงานต่างๆ ให้อำนาจในการบริหาร การ ตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอิสระในการคิด วางแผน ตัดสินใจ รู้สึกเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันองค์กร ส่งผลให้พนักงาน ทำงานกับองค์กรด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถศักยภาพของพนักงานเอง อุทิศตนเพื่อองค์กร คง อยู่กับองค์กร ทำให้สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานภายในองค์กรได้ (สุริย์ ทาวคำล้อม, 2549)

ศรัณย์ พิมพ็ทอง (2555) ได้กล่าวว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานมากหรือน้อย ก็ย่อมส่งผลต่อการลาออกจากงาน ซึ่งหมายถึงสถิติการลาออกจากงานต่อการคงอยู่ในทิศทางกันข้าม คือ ถ้าหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานมาก ก็จะมีผลกระทบโดยตรงกับการคงอยู่ในงาน จะ สูงขึ้น อัตราการลาออกจากงานก็จะต่ำลง และความผูกพันองค์กรด้วย เนื่องด้วยพนักงานมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และสามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ที่เพียงพอต่อความต้องการในการดำรงชีวิต ก็ย่อมส่งผล ต่อความรู้สึกที่มีต่อองค์กร มุมมองที่มีต่อองค์กร การเข้าใจเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกับองค์กร ทั้งหมดนี้จึงหล่รวมเป็นรูปแบบทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้การคงอยู่กับองค์กรสูงขึ้น และจะ เป็นตัวชี้วัดที่ดีในการวัดผลในการคงอยู่ในองค์กรด้วยเช่นกัน

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของ พนักงาน 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน และ ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะอยู่หรือไม่อยู่กับองค์กร และการที่องค์กรที่รักษาให้ พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน องค์กรควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการ

สร้างความพึงพอใจในงานในด้านต่างๆ ที่เป็นแรงเสริมทั้งภายนอกองค์กรเอง การดึงตัวพนักงานของกลุ่มงานธุรกิจด้วยข้อเสนอต่างๆ ผลตอบแทนที่ดีกว่า หรือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่มีมากกว่าองค์กรเดิม หรือสิ่งที้องค์กรสามารถตอบสนองและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน รวมทั้งแรงเสริมภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการบริหารงาน สวัสดิการต่างๆ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การส่งเสริมทักษะความรู้ต่างๆ การให้พื้นที่แก่พนักงานให้สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และองค์กรคอยสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความผูกพันองค์กรกับพนักงาน ที่จะทำให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว องค์กรได้ผลประโยชน์ องค์กรเติบโตไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เช่นกัน

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

Spector (1997) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า “เป็นทัศนคติที่บ่งบอกให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อลักษณะงานที่ทำอยู่ ความชอบ ความพอใจ ที่มีต่อตัวผลงานนั้นๆ”

ปริญญา สัตยธรรม (2550) ได้ให้นิยามความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน คือ “ความรู้สึกนึกคิด มุมมอง รูปแบบทางความคิด เจตคติทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร ที่เกิดจากการที่พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จ”

เซอร์เบอร์ค และซินเดอร์แมน (1959, อ้างอิงจาก จีรวรรณ สุวรรณพุ่ม, 2552) กล่าวถึงนิยามของคำว่าพึงพอใจในงาน คือ “ความพึงพอใจในงาน เป็นเจตคติของบุคคลอย่างหนึ่ง ที่บ่งบอกถึงความรู้สึกที่แท้จริงที่มีต่อสิ่งปัจจัยรอบๆตัวของพนักงาน เช่น งานที่ทำอยู่และผลที่ได้รับการตอบแทนจากองค์กร ได้รับการตอบสนองทั้งจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยให้เพียงพอกับความต้องการในการดำรงชีวิต ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่ทำด้วยเช่นกัน”

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ มุมมอง เจตคติและความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อองค์กร อันเนื่องมาจากพนักงานนั้นสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ เกิดการยอมรับจากผู้คนรอบตัว เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน องค์กร และสังคม ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยต่างๆ ที่คอยช่วยส่งเสริมและสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน เพื่อร่วมงาน การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำ ที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

นักจิตวิทยาได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ โดยการศึกษาถึงแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของพนักงานที่มีต่องานนั้นๆ ว่ามีองค์ประกอบอย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อความพึงพอใจนั้น และจะองค์กรสามารถสร้าง หรือ สนับสนุน ปัจจัยใดได้บ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่อธิบายถึงรากฐานของความต้องการของมนุษย์และกลไกของปัจจัยต่างๆที่จะส่งเสริมความพอใจนั้น ได้อย่างไร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

Maslow (1970) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการในด้านต่างๆไม่เหมือนกันในแต่ละคน แต่ลำดับขั้น ขั้นตอนที่จะได้รับการตอบสนองนั้นก็ไล่ระดับไปไม่ต่างจากกัน เมื่อใดที่แต่ละระดับความต้องการถูกเติมเต็มแล้ว ก็จะทำให้ระดับความต้องการที่มีอยู่เพิ่มขึ้น มีความต้องการที่ตอบสนองต่อการดำรงชีวิตมากขึ้นกว่าเดิมไปเรื่อยๆ และความต้องการนี้ก็จะมียู่ตลอดเวลา โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น คือ

1) ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ เช่น อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น และสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองให้เพียงพอก่อน และได้รับอย่างสม่ำเสมอในการดำรงชีพ ซึ่งเปรียบได้กับสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่พนักงานเองก็ต้องการปัจจัยทางด้าน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ สถานที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ได้อย่างเหมาะสม ตามสิทธิขั้นพื้นฐานที่ควรจะได้รับ

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การได้รับความคุ้มครองด้านความปลอดภัย ซึ่งเปรียบเทียบกับ การสร้างความมั่นคงในอาชีพ ในการทำงานให้กับพนักงาน ให้พนักงานรู้สึกมั่นคงกับองค์กร หรือ องค์กรต้อง มีนโยบายรองรับหากเกิดวิกฤติต่างๆที่จะต้องเผชิญในอนาคตที่เกิดขึ้นได้

3) ความต้องการทางด้านสังคม ความรัก (Social or Love and Belonging Needs) เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นที่หนึ่งและสองแล้ว การที่พนักงานได้รับการยอมรับจากองค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นความต้องการด้านจิตใจ ย่อมส่งความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเช่นกัน

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) มีความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม เปรียบได้กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีองค์ให้

ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กรเอง เมื่อเกิดการสื่อสารระหว่างกันที่ดี มองเป้าหมายไปในทางเดียวกัน ย่อมส่งผลให้งานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ ทำให้ได้รับการตอบสนอง ทางด้านจิตใจ ได้รับความเชื่อใจ ได้รับความเกียรติ ได้รับความยกย่อง ชื่นชม กับระดับหัวหน้าและเพื่อน ร่วมงานด้วย สร้างความสุข ความพอใจให้กับพนักงาน

5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Need) เป็นความต้องการที่ประสบความสำเร็จที่สูงที่สุด เช่น การได้รับเลื่อนตำแหน่ง การได้รับผลงานที่ ประสบความสำเร็จ ไปยังระดับที่สูงขึ้น และพัฒนาไปอยู่ในตำแหน่งที่สูงที่สุด ตามความต้องการ และความตั้งใจของพนักงานเอง

ดังนั้น เมื่อ 5 ปัจจัยความต้องการนั้น ประกอบและรวมกัน ก็ย่อมส่งผล สำเร็จในชีวิต สร้างความพึงพอใจในงาน รวมไปถึงแรงจูงใจในการในการทำงานต่อไปด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory)

กล่าวถึงปัจจัยแรงผลักดันที่จะทำกำหนดทิศทางการคงอยู่ หรือส่งเสริมพฤติกรรม ต่างๆ ที่จะช่วยให้พนักงานยังสามารถทำงานกับองค์กรๆ ไปต่อได้ และ Herzberg (1959 อ้างใน พัทธ ยา เพียรจริง, 2550) อธิบายว่าความพึงพอใจในงาน มาจากความสมดุลระหว่างปัจจัยที่ 2 ด้านที่ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน โดยตรง ที่แสดงถึงทัศนคติต่อการทำงานที่เป็นเชิงบวกต่องานที่ทำ ซึ่งมาสิ่งที่สแดงออกมาในเชิง บวกมักเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่แสดงออกมา อย่างเช่น ความสำเร็จของ งาน, ความภาคภูมิใจในผลงานนั้น, การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน หรือจากผู้บริหาร ระดับสูง เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานคนนั้นรู้สึกที่ตนเองเป็นบุคคล สำคัญกับองค์กร, การมอบหมายงานของหัวหน้างาน ที่ลักษณะของงานนั้นๆ ต้องที่มีความท้าทาย ให้พนักงานได้เรียนรู้และได้ทดลองที่จะพัฒนาความสามารถของตัวเอง และทำให้เกิดความสามารถ ขององค์กรที่จะดึงทักษะและศักยภาพของตัวพนักงานเองมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างความ ภาคภูมิใจและความพึงพอใจให้กับพนักงานได้

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน การ บริหารงาน นโยบายองค์กร การบริหารงานของหัวหน้างาน และปัจจัยที่สนับสนุนในการดำรงชีพ ของพนักงาน หากไม่ได้รับการตอบสนองให้พอต่อความต้องการนั้น ก็อาจจะนำไปสู่ความไม่พึง พอใจในการปฏิบัติงานและที่สำคัญนั้นยังเป็นปัจจัยที่ช่วยยับยั้งไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจใน งานที่ทำด้วยเช่นกัน

ดังนั้นปัจจัยจึงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ทำให้พนักงานมีความสุข และสบายใจ ส่วนปัจจัยค่าจูน เป็นสิ่งที้องค์กรเองควรจัดสรร และจริงจังกกับการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานทั้งในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านบุคคล ให้เหมาะสมกับบริบท ภาวะเหตุการณ์ ณ ช่วงเวลานั้น เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองของ 2 ปัจจัยนี้อย่างเพียงพอ ความไม่พึงพอใจในงานก็จะลดลง หรือค่อยๆหมดไปได้ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) และ ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน (2548) สรุปว่าความรู้สึกรพอใจทีจะทำงานของพนักงานเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ โดยปัจจัยที่สอดคล้องร่วมกัน คือ

- 1) สภาพงาน (Job Condition) ลักษณะงานที่ท้าทาย ทีเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน
- 2) การจ่ายผลตอบแทน (Pay) หลักการจ่าย และนโยบาย ต้องยุติธรรม และเหมาะสมกับสภาวะการณ์นั้นๆ
- 3) การสนับสนุนส่งเสริม (Promotion) ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพ เพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการได้รับการสนับสนุนเพื่อเรียนรู้ ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้งานการทำงาน
- 4) การควบคุมดูแล (Supervision) การได้รับการปกครอง การบริหารงานจากหัวหน้างานอย่างยุติธรรม มีเหตุผล มีหลักการ ทีพร้อมจะสนับสนุนและผลักดันลูกน้องในทีมให้ทำงานได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นจากปัจจัยทีก่อให้เกิดความพึงพอใจ จากการสรุปของนักวิจัยแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่า ทั้ง 4 ปัจจัย ลักษณะงาน หรือสภาพการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างาน การมีหลักการบริหาร นโยบายการบริการทีชัดเจน มีทิศทางย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory) ด้วยเช่นกัน

2.3 แนวคิดทีเกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร

2.3.1 ความหมายของความผูกพันองค์กร

Steers (1991) ได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรว่า “เป็นการแสดงออกของพนักงานในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ แสดงถึงความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และมีค่านิยมขององค์กรที่ตรงกัน และมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป”

Neal และ Northcraft (2003) ได้อธิบายคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรว่า “ความสัมพันธ์ที่เป็นปึกแผ่น เหนียวแน่น และมั่นคง ละมีความเป็นกลุ่มก้อนเดียวกันภายในองค์กร มีความเคารพ เชื่อมั่น เชื่อใจ ด้วยใจจริงในองค์กร มีส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ และความต้องการที่จะต้องการที่จะคงอยู่เพื่อเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป”

นอกจากนี้ นักวิจัย Miner (1992) แบ่งความหมายความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ด้าน คือ

1) ความผูกพันด้านพฤติกรรม เป็นความผูกพันในการแสดงออกทางพฤติกรรมเนื่องด้วยความจำเป็นที่จะต้องยังคงอยู่ในองค์กร ถึงแม้ว่าภายในจิตใจจะไม่อยากจะคงอยู่แล้วก็ตาม จึงจำเป็นรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรเอาไว้ เพราะด้วยความจำเป็น อย่างเช่น การที่พนักงานอยู่ก็ของค์กรมานานๆ พนักงานได้ลงทุนลงแรงไปในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะป็นหน้าที่ ชื่อเสียง ตำแหน่งการงาน รวมไปถึงด้านการเงิน ที่มีการสะสมเงินออม ที่เป็นผลประโยชน์ในยามเกษียณอายุ ซึ่งถือเป็นเรื่องเป็นการยากหรือเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเรียกการลงทุนนั้นกลับคืนมาได้ครบ ดังนั้นพนักงานจึงต้องยังมีความผูกพันด้านพฤติกรรมต่อไปกับองค์กร

2) ความผูกพันด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของการที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดจากการสะสมทัศนคติเชิงบวก ในทางที่ดีมากกับองค์กร จนพนักงานในองค์กรการยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรและพร้อมที่จะทำงานด้วยใจ และเต็มใจอย่างมาก พร้อมที่จะเสียสละเพื่อองค์กรได้ทุกเมื่อหากองค์กรต้องการแก้ไขปัญหาใดใด หรือเพื่อสนับสนุนให้องค์กรยังคงอยู่ต่อไปได้

Mowday, Steers และPotter (1982) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า “ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงออกที่มากกว่าความซื่อสัตย์ ความภักดีที่ ซึ่งพนักงานคนหนึ่งจะรู้สึกผูกพันลึกลงไปจิตใจได้สำนึก โดยมีลักษณะพฤติกรรมที่นึกถึงผลประโยชน์ขององค์กรมาก่อนเสมอ เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น ส่งผลผลักดันให้พนักงานเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เสียสละปกป้อง เพื่อประโยชน์ขององค์กร และให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าเรื่อยๆขึ้นไป”

ดังนั้นจากค่านิยมและความหมายของความผูกพันองค์กรที่นักวิจัยหลายๆท่านได้ให้ค่านิยมและสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า ทัศนคติที่มีต่อองค์กร การยอมรับและเข้าใจในแนวทางของการปฏิบัติ ค่านิยม รูปแบบการทำงานขององค์กร มีมุมมองเป้าหมายในทิศทางเดียวกับองค์กร ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจใน สร้างความภูมิใจในตัวเอง ภูมิใจในองค์กร พร้อมทั้งเสียสละ และทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร ถ้าหากพนักงานในองค์กรมีความ

ผูกพันองค์กรในระดับต่ำก็ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น การขาดงาน การมาสาย การตั้งใจ การทุ่มเทในการทำงาน และการตัดสินใจลาออกจากงานในที่สุด และนอกจากนี้ด้านพฤติกรรมที่พนักงานคนๆหนึ่งได้ลงทุนและลงแรงกับองค์กร เพื่อผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการ หรือในช่วงจังหวะการดำเนินชีวิตที่ยังไม่สามารถลาออกจากองค์กร เนื่องด้วยเหตุผลจำเป็นอย่างต่างๆ ก็ถือว่าเป็นความผูกพันองค์กรในการแสดงออกทางพฤติกรรมด้วยเช่นกัน

2.3.2 ความสำคัญของความผูกพันองค์กร

1) องค์กรสามารถที่จะการคาดการณ์ แนวโน้ม พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกมาในรูปแบบการลาออก การขาดงาน การมาสาย และประสิทธิภาพการทำงาน ที่เป็นสัญญาณบ่งบอกถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ว่า ณ ขณะช่วงเวลาหนึ่งๆ พนักงานรู้สึกอย่างไร เพื่อนำไปปรับและเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เข้ากับช่วงเวลานั้นๆ ได้

2) ช่วยในการเสริมสร้างและสนับสนุนปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานว่า มีองค์ประกอบได้บ้างที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) เป็นตัวเชื่อมประสาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กรกับผู้บริหาร ถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพร้อมเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Angle & Perry (1981 อ้างใน, สุชาติ อดุลย์บุตร, 2561) กล่าวว่า “หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สำคัญอันนำมาสู่ปัญหาขององค์กร คือ 1) ปัญหาการลาออกจากงาน 2) ปัญหาการขาดงาน เนื่องจากพบว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมี แรงจูงใจให้อยากทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือไม่มีเลย 3) ปัญหาการมาทำงานสาย เริ่มที่จะไม่รักในงานที่ทำ จึงสรุปได้ว่า ถ้าสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กร แล้วปัญหาที่จะตามมาคือ สมาชิกไม่มีความพึงพอใจในงาน และเมื่อนานไปจะลาออกจากองค์กร”

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ระยะแรกแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีความขัดแย้งกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์ด้านทัศนคติ หรือด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผู้ที่สนใจศึกษาไว้ดังนี้

Steers และ Porter (1979) ได้กล่าวไว้ว่า “ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงความสัมพันธ์กับองค์กรและพนักงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่พนักงานจะเริ่มตัดสินใจที่จะมีความผูกพัน

ลึกซึ้งกับองค์กร พนักงานที่ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มององค์กรในภาพลักษณ์ที่ดีเสมอ และพนักงานรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกัน และมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเสมอ”

Allen และ Meyer (1993) มีแนวคิดต่อความผูกพันด้านพฤติกรรมว่า “เป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาในองค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มิใช่เพื่อส่วนรวมหรือเพื่อองค์กร” ซึ่ง Allen และ Meyer เชื่อว่าความผูกพันองค์กรทางด้านพฤติกรรมจะเป็นพื้นฐานขั้นต้นของกระบวนการถัดไปที่จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติตามมาจากพฤติกรรม และได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ในรูปแบบ 3 องค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบแรก คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อองค์กรนั้นๆ ซึ่งพร้อมที่จะให้การสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มที่ เพราะมีความเชื่อ ค่านิยม และมีเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร และจะคงอยู่กับองค์กรเนื่องจากพนักงานคนนั้นต้องการจะอยู่เพราะมีสิ่งที่ต้องการ และความเชื่อแบบเดียวกันกับองค์กร

2) องค์ประกอบที่สอง คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการที่พนักงานตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนที่จะทำงานให้กับองค์กร ซึ่งการลงทุนกับองค์กร ยังมีอายุงานที่นาน การลงทุนกับองค์กรนั้นก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการพิจารณาถึงผลประโยชน์และสวัสดิการที่สูญเสียไปหากออกจากองค์กร พนักงานจะพิจารณาว่าการลาออกนั้นคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้นพนักงานจึงคงอยู่กับองค์กรเพราะว่าจำเป็นต้องอยู่ เพราะไม่อยากสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการลงทุนกับองค์กรไปเช่นกัน

3) องค์ประกอบที่สาม คือ ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่เกิดจากทัศนคติของตัวเองพนักงานเอง ที่ยึดมั่นบรรทัดฐานขององค์กรและสังคมอย่างเคร่งครัด โดยพื้นฐานความคิดคือ เมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วนั้นหน้าที่ของพนักงานก็ย่อมต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือสิ่งที่มีความถูกต้องและความเหมาะสม ดังนั้นการที่ทัศนคติและปฏิบัติตามเช่นนี้ จึงเป็นการแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ควรทำและเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรปฏิบัติให้ได้ด้วยเช่นกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า จากแนวคิดความคิดและผลงานวิจัยของ Steers & Porter (1979) และ Allen & Meyer (1993) จะเห็นได้ถึงความผูกพันองค์กรทั้งในด้านพฤติกรรม และด้านทัศนคติ ซึ่งทั้งสองด้านนี้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน และปฏิเสธ

ไม่ได้ว่าการที่พนักงานคนคนหนึ่งจะมีความผูกพันกับองค์กร อาจจะประกอบได้หลายด้าน ไม่จำกัดเพียงด้านใดด้านหนึ่ง หรือเพียงด้านพฤติกรรม และด้านทัศนคติอย่างเดียว

รูปแบบของความผูกพันต่อองค์กร

Greenberg และ Baron (1995) ได้นำแนวคิดของ Allen และ Meyer (1996) มาขยายความในแง่มุมมองที่เพิ่มเติม รายละเอียดดังนี้

1) ความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึก คือการที่พนักงานปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กรเพราะว่ามีเป้าหมายที่ตรงกับองค์กร รวมไปถึงค่านิยมขององค์กร แต่ถ้าหากในวันหนึ่งเป้าหมายขององค์กร ของเป้าหมายของพนักงานเริ่มที่จากมองกันคนละมุมมอง เริ่มที่จะมีค่านิยมองค์กรที่แตกต่างกัน หรือแม้แต่หากพนักงานเริ่มไม่เชื่อใจ และไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ก็จะก่อให้เกิดความไม่มั่นใจในองค์กร และส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรก็เป็นได้ด้วยเช่นกัน

2) ความผูกพันทางความต่อเนื่องหรือการคงอยู่ คือ พนักงานต้องทำงานต่อไปในองค์กร ยังไม่ตัดสินใจลาออก เนื่องจากมีความเชื่อว่าหากลาออกไปตอนนี้ พนักงานจะสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับ และยังถ้าหากพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน การลงทุนกับองค์กรในระยะเวลานาน และพนักงานคาดหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กร จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีความผูกพันกับองค์กรที่จะคงอยู่ต่อไป เพราะไม่อยากจะสูญเสียผลประโยชน์สิ่งเหล่านี้ไป

3) ความผูกพันทางหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานทางสังคม คือ ความรู้สึกของพนักงานที่มองในมุมที่ว่า การเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องปฏิบัติตามที่ตามกรอบขององค์กร และสังคมรอบข้าง ซึ่งหากพนักงานคนหนึ่งการตัดสินใจลาออก มักมีทัศนคติที่คิดว่าจะทำให้ผู้ร่วมงานผิดหวัง เกรงใจหัวหน้างาน รวมไปถึงสังคมรอบด้านกดดันและปลูกฝังว่าต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เป็นหน้าที่ที่ต้องทำ พนักงานจึงต้องมีความผูกพันทางหลักเกณฑ์กับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าในที่สุดเมื่อพนักงานได้รับแรงกดดันที่จะต้องผูกพันเพราะหลักเกณฑ์ขององค์กร ก็อาจจะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านจิตใจด้วยเช่นกัน

ดังนั้นจากแนวคิดและทฤษฎีด้านการคงอยู่นั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดของ Greenberg, Baron, Allen และ Meyer (1996) เนื่องจากแนวคิดของบุคคลทั้ง 2 มีพื้นฐานของทฤษฎีคล้ายกัน แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดขององค์ประกอบความผูกพัน ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เฉพาะด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Side-bet Theory ของ Becker (1960)

2.3.4 ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

นลินี สุวรรณโชติ (2557) และ Baron (1986) ได้สรุปปัจจัยที่สอดคล้องกัน ที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 3 ปัจจัย ดังนี้

1) เกิดจากลักษณะงาน การได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ ทำทนาย ไม่จำเจ เป็นงานที่สามารถพัฒนาศักยภาพตนเอง และที่สำคัญส่วนร่วมในการตัดสินใจงานนั้นๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

2) การดึงตัวของคู่แข่งในตลาด ส่งผลให้เกิดการยื่นขอเสนอที่ดีกว่า องค์กรเดิม ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทน สวัสดิการ หรือโอกาสการเติบโตในอาชีพ ซึ่งหากมีโอกาสการเปลี่ยนงานใหม่จะทำให้มีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรในระดับต่ำไปด้วย ส่งผลต่อการลาออกในที่สุด

3) ประสบการณ์จากการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน องค์กรเห็นความสำคัญในตัวพนักงานเอง จากผลงานที่สำเร็จ ส่งผลพนักงานเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์กร ที่สามารถสร้างความมั่นคงในอาชีพให้กับตัวพนักงานเอง จนก่อเกิดแรงศรัทธาที่พนักงานมีต่อองค์กร สร้างความผูกพันให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ Hrebiniak และ Alutto (1972) กล่าวว่า ตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรคือ 1) ความเครียดที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ที่อาจจะไม่ตรงกับความสามารถ หรืองานมีความจำเจ ไม่ท้าทาย 2) อายุงานและประสบการณ์ในการทำงานนั้นๆ ที่บ่งบอกได้หลายมิติว่าพนักงานนั้นอยู่เพราะจำเป็นต้องอยู่ หรืออยู่กับองค์กรด้วยใจที่เหนียวแน่น และ 3) ความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งอาจจะมาจากความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรไม่เห็นความสำคัญ ของพนักงาน รวมไปถึง นโยบายการบริหารองค์กร การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆอีกด้วย

2.3.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎี Side-bet Theory

เป็นทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดย Becker (1960) สร้าง Side-bet Theory ที่กล่าวถึงเหตุผลของบุคคลที่ผูกพันต่อองค์กร เพราะเกิดจากการที่พนักงานได้ลงทุน (Side-bet) เพื่อหวังผลประโยชน์กับองค์กร ซึ่งหากเขาไม่มีความผูกพันกับสิ่งนั้นต่อไป จะทำให้สูญเสียมากกว่าที่เป็นอยู่ จึงจำเป็นต้องผูกพันอย่างไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น

จึงได้สรุปและขยายความตามทฤษฎีและแนวคิดของ Becker ได้ว่า การที่พนักงานคนคนหนึ่งได้เข้าร่วมงานกับองค์กรนั้น ตั้งแต่ก้าวแรกที่ก้าวเข้ามา ก็เปรียบได้กับการลงทุนอย่างหนึ่ง ที่อาจจะผันแปรไปตามระยะเวลาและเหตุการณ์ในช่วงนั้นๆ ซึ่งการลงทุนในที่นี้อาจจะมีมูลค่าที่สูง

และเพิ่มขึ้นตามอายุงานและความสามารถในการทำงาน อย่างเช่น อายุการทำงาน หากพนักงานทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลาที่นาน ยิ่งนานเท่าใด ก็เปรียบได้ว่าลงทุนกับองค์กรไว้มาก ไม่ว่าจะเป็นระบบเงินเดือนที่สะสมมากขึ้น และมีอัตราการขึ้นเงินเดือนสะสมในทุกๆปี, สวัสดิการออมทรัพย์ หรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่หากพนักงานยังอยู่กับองค์กรนาน อัตราสมทบจากนายจ้างก็เพิ่มขึ้นตามอายุงานด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นผลประโยชน์ด้านการเงิน ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับตอบแทน และหากพนักงานยังทำงานในองค์กรนานเท่าใดก็จะยิ่งสะสมต้นทุนที่ลงไปมากยิ่งขึ้นด้วย หรือแม้แต่อำนาจหน้าที่ และตำแหน่งที่ได้รับในการทำงานก็จะอยู่ระดับที่เป็นหัวหน้างาน การได้รับความเคารพเชื่อถือจากผู้น้องภายในองค์กร ด้วยความที่มีอายุงานนานและมีความสามารถ พร้อมกับตำแหน่งที่สูง

ดังนั้นการที่บุคคลที่อยู่ในองค์กรมานาน ได้ลงทุนกับองค์กรไว้มากนั้น การที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่อายุงานไม่มาก ฉะนั้นหากจะพนักงานลาออกจากองค์กร ก็เท่ากับว่าการลงทุนที่สะสมก็จะยอมสูญเสียตาม หรือได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้เช่นกัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐาน

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยในอดีตของนักวิจัยท่านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลและมีอิทธิพลการคงอยู่ของพนักงาน รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน

ผู้วิจัย	ผลการศึกษา
ธนพร ปทุมรังสรรค์ (2557)	<p>ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 2) การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 3) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 4) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ชื่อเสียงขององค์กร 6) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ 7) บรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ และเมื่อพิจารณาตามลำดับพบว่า เรื่องลักษณะงาน, ชื่อเสียงองค์กร และความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการคงอยู่ที่สูงที่สุด</p>
เบญจมาศ ทองเรือง (2560)	<p>1. ปัจจัยความพึงพอใจในงาน 4 ด้าน 1) ด้านคุณค่าของงาน 2) การมุ่งเน้นเป้าหมายงาน 3) ผู้ร่วมงาน 4) การแลกเปลี่ยนระหว่างกันภายในองค์กร มีความพึงพอใจในระดับสูงและมีผลส่งผลกระทบต่อ การ คง อยู่ กับ องค์กร</p> <p>2. สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งต่อการคงอยู่กับองค์กร โดยมีปัจจัยที่ส่งเสริม คือการสร้างระบบงาน ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศในการทำงาน พร้อมกับสนับสนุนด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างความสุขในการทำงาน</p>
ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี (2561)	<p>ศึกษาปัจจัย 7 ด้าน ที่ส่งผลต่อการลาออก ประกอบด้วย 1) นโยบายการบริหาร 2) ลักษณะของงาน 3) หัวหน้างาน 4) เพื่อนร่วมงาน 5) ความก้าวหน้าและความมั่นคง 6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ด้านนั้น ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น และเมื่อพิจารณาตามลำดับพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานจะส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนมากที่สุด</p>

<p>ธัญญา ญาณพิบูลย์ (2556)</p>	<p>1. ปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจในงานของพนักงานมากที่สุด คือ 1) ลักษณะงานที่ท้าทาย และความหลากหลาย และ 2) การปรับตำแหน่งที่ ส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>2. ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออก คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่องค์กรสามารถให้ได้มากกว่าองค์กรเดิม</p>
<p>รัตนา วงศ์สุทธิธรรม (2563)</p>	<p>1. ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ทั้ง 11 ด้าน คือ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านสภาพแวดล้อม 3) ด้านความสัมพันธ์องค์กร 4) ด้านนโยบายบริหารงาน 5) ด้านความรับผิดชอบในงาน 6) ด้านลักษณะของงาน 7) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 8) ด้านเงินเดือน สวัสดิการ 9) ด้านความสัมพันธ์กับบังคับบัญชา 10) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และ 11) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ทั้ง 11 ด้าน มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานในบริษัท</p> <p>2. ความผูกพันองค์กร ของความผูกพัน 2 ด้าน คือ ด้านจิตใจ และ ด้านบรรทัดฐาน พบว่าส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน</p>
<p>นิสาชล ภูมิพันธ์ผล (2559)</p>	<p>1. ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ด้านนโยบายบริหารของ ด้านความมั่นคงองค์กร ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านบังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อม และด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในงาน</p> <p>2. ปัจจัยความผูกพันองค์กร ประกอบไปด้วย ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และ ด้านบรรทัดฐาน พบว่าความผูกพันองค์กรทั้ง 3 ด้าน มีส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน</p>
<p>ปฐนิกา ปัญญาบรรณ (2561)</p>	<p>1. ปัจจัยความพึงพอใจในงาน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงาน, ด้านการยอมรับนับถือ, ด้านความรับผิดชอบ, ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ, ด้านสภาพแวดล้อม, ด้านความมั่นคงในงาน, ด้านนโยบายการบริหาร และด้านผู้บังคับบัญชา มีผลความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงาน และเมื่อพิจารณาตามลำดับพบว่า ด้านการยอมรับนับถือ</p>

	และผู้บังคับบัญชา มีระดับคงอยู่กับองค์กรสูงสุด 2. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ 1) ด้านจิตใจ 2) ด้านการคงอยู่ และ 3) ด้านบรรทัดฐาน พบว่าความผูกพันต่อองค์กรทั้ง มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ และด้านการคงอยู่ พบว่ามีระดับการคงอยู่ที่สูงที่สุด
ศิริพงษ์ สุนทรกิจ (2554)	ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความยุติธรรมที่ได้รับ ด้านหัวหน้างาน และด้านค่าผลตอบแทน ส่งผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ ซึ่งส่งผลทำให้รู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร ความภาคภูมิใจ และยังมีการโน้มน้าวให้พนักงานภายในองค์กรและนอกองค์กรให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่ดี
พิชญ์สินี เสถียรรังษี (2551)	พบว่าปัจจัยที่มีแนวโน้มการลาออก พบว่า ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึง และ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นๆ พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า

ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและปัจจัยร่วมที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน จากการรวบรวมข้อมูลจากผลงานวิจัย พบว่ามี ความพึงพอใจในงาน ทั้งหมด 12 ด้าน ที่เป็นปัจจัยร่วมและสอดคล้องกัน คือ 1) ด้านความมั่นคงในการทำงาน 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านนโยบายบริษัทและการบริหารงาน 5) ด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำ 6) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 7) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 8) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ 9) ด้านการบังคับบัญชา 10) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 11) ด้านความก้าวหน้า และ 12) ชื่อเสียงขององค์กร และสอดคล้องเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two-Factor Theory) ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ทำให้พนักงานมีความสุข และสบายใจ ส่วนปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย เป็นสิ่งที่องค์กรเองควรจัดสรร และจริงจังกกับการส่งเสริมนโยบายการบริหารงาน ที่ทำให้คนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อคนได้รับการตอบสนองของ 2 ปัจจัยนี้เพียงพอ ความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

การคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของบุคลากรมีอิทธิพลมากที่สุด และเป็นส่วนสำคัญในการลดอัตราการลาออกได้ (รัตนาวงศ์สุทธิธรรม, 2556)

ในส่วนอีกหนึ่งปัจจัย คือ ความผูกพันองค์กร จากงานวิจัยของ นิตาชล ภูมิพันธ์ผล (2559) และปฐนิภา ปัญญาบรรณ (2561) พบว่า ความผูกพันองค์กร 3 ด้าน คือ 1) ด้านผูกพันด้านจิตใจ 2) ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และ 3) ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่ ทั้ง 3 ด้านมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในเชิงบวกทั้งหมด และทั้งสองงานวิจัยพบเมื่อพิจารณาระดับการคงอยู่ของพนักงานแต่ละด้าน พบว่า ความผูกพันด้านการคงอยู่พบว่ามีระดับการคงอยู่ที่สูงที่สุดและมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด รองลงมาด้านผูกพันด้านจิตใจ 2 และด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen และ Meyer (1993) ที่กล่าวว่า ความผูกพันองค์กร 1) ด้านผูกพันด้านจิตใจ 2) ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และ 3) ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

ดังนั้นจากการวิเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมจากผลงานวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกตัวแปรปัจจัยความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ 1) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2) ผู้บังคับบัญชา และ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากเป็นตัวแปรที่ผลจากงานวิจัยที่ได้อบรมนั้นต่างใช้ตัวแปรทั้งสามที่ร่วมกัน และได้ผลงานวิจัยที่สอดคล้องกันด้วยมากที่สุด และเนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างภายในบริษัท และองค์กรกำลังเกิดเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่ (Cultural Transformation) และจากสถานการณ์การดึงตัวของคู่แข่งทางการค้า จึงคิดว่าถ้าหากความพึงพอใจในงานที่เกิดจากปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) จะส่งผลต่อการคงอยู่หรือไม่ มีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อการคงอยู่ของพนักงาน และอีกหนึ่งตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาในครั้งนี้ คือ ปัจจัยความผูกพันด้านการคงอยู่ ซึ่งผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดของ Greenberg, Baron, Allen และ Meyer (1996) เนื่องจากแนวคิดของบุคคลทั้ง 2 มีพื้นฐานของทฤษฎีคล้ายกัน แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดขององค์ประกอบความผูกพัน ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เฉพาะด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Side-bet Theory ของ Becker (1960) ที่กล่าวว่าเกิดจากการที่พนักงานได้ลงทุน (Side-bet) เพื่อหวังผลประโยชน์กับองค์กร ซึ่งหากเขาไม่มีความผูกพันกับสิ่งนั้นต่อไป จะทำให้สูญเสียมากกว่าที่เป็นอยู่จึงจำเป็นต้องผูกพันอย่างไม่มีทางเลือกอย่างอื่น ผูกพันเพราะจำเป็นต้องผูกพัน เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่จะได้จากองค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกตัวแปรนี้เพื่อวิเคราะห์ว่ามีหากมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานนั้น องค์กรควรจะนโยบายการบริหารทั้งในปัจจุบันและการวางแผนในอนาคตเพื่อรองรับพนักงานรุ่นใหม่และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการพนักงานอย่างเพียงพอในอนาคต

ผู้วิจัยจึงสรุปตัวแปรที่จะนำมาศึกษาในหัวข้อวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรปัจจัย ความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ 1) ความก้าวหน้าในการทำงาน 2) ผู้บังคับบัญชา และ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยความผูกพันองค์กร ด้านการคงอยู่ ดังสมมติฐาน ดังนี้

2.4.1 การตั้งสมมติฐาน

สมมติฐาน : ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงาน

ผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับนักวิจัย ชนพร ปทุมรังสรรค์ (2557), รัตนา วงศ์สุทธิธรรม (2563), คาวเดือนและชัยวัฒน์ (2561) และ ธัญนาฏ ญาณพิบูลย์ (2556) ว่าความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและยังส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงานในระดับที่สูง เนื่องด้วยจาก สถานะการแข่งขันในปัจจุบันที่การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการที่องค์กรให้การ สนับสนุน พัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จ และก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ใน งาน ตามเป้าหมายที่วางไว้ ถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ดีคุณพนักงานที่องค์กรต้องการและเสริมสร้าง กำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรในคงอยู่ต่อไป จึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H1 : ความพึงพอใจในงาน ด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคง อยู่ของพนักงาน

สมมติฐาน : ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของ พนักงาน

การสื่อสารและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญ ในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อผลลัพธ์ในการทำงานออกมามากได้ตรงตามเป้าหมายที่ วางไว้ จนประสบความสำเร็จ และยังเป็นการและยังสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในการทำงาน ส่งผล ต่อความความศรัทธา และความชื่นชมในตัวเอง ที่ลูกน้องเห็นความสามารถและความตั้งใจ ของหัวหน้าที่มีต่อหน่วยงาน จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจใน การทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (ชนิษฐ์รัฐ อติชาติศรี สกุด และณัฐฐา เทียนทอง, 2554) และผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับนักวิจัย ปุณิกา ปัญญาบวรภัก (2561), นิสาชล ภูมิพื้นผล (2559) และศิริพงษ์ สุนทรกิจ (2554) ว่าการที่พนักงานมีความพึงพอใจใน งานด้านผู้บังคับบัญชา จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดี และยังส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

H2 : ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของ พนักงาน

สมมติฐาน : ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงาน

สภาพการทำงาน (Working Conditions) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ เช่น สภาพห้องทำงาน อุณหภูมิ ความชื้นอากาศ ที่เหมาะสม อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานที่ได้รับการส่งเสริมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และรวมถึงการจัดสรรชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก ซึ่งถ้าสภาพการทำงานทั้งกายภาพและชีวภาพ จัดสรรให้เหมาะสม ก็ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพการทำงานได้ในระดับที่ดี (Locke, 1968 อ้างใน พรภัทร์ รุ่งมงคลทรัพย์ 2556)

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับนักวิจัย คาวเดียนและชัยวัฒน์ (2561), พิชญ์สินี เสถียรังษี (2551) และนิสาชล ภูมิพินผล (2559) ว่าปัจจัยด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากสภาวะปัจจุบันด้วยเหตุการณ์ต่างๆ รวมถึงโรคระบาด ทำให้หลายองค์กรต้องปรับรูปแบบการทำงาน รวมไปถึงสภาพการทำงานให้สอดคล้อง และรองรับกับพนักงานมากยิ่งขึ้น จึงตั้งสมมติฐานดังนี้

H3 : ความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน

สมมติฐาน : ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นการแสดงถึง การมั่นหมาย ความผูกพัน การให้สัญญา ซึ่งเป็นตัวแปร โครงสร้างโดยรวม เป็นการตอบสนองที่เป็นความรู้สึกชอบที่มีต่อองค์กรในภาพรวม เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนร่วมกันที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับนักวิจัย ปุณิกา ปัญญาบรรณ (2561) และนิสาชล ภูมิพินผล (2559) ว่าด้านความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงาน จึงตั้งสมมติฐานดังนี้

H4 : ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทสีซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย” มีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยที่เน้นการใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลขยืนยันความถูกต้องของข้อค้นพบและข้อสรุปต่างๆ ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) มาทำการศึกษาตัวแปรวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกการวิจัยรูปแบบเชิงปริมาณเนื่องจากสามารถใช้อธิบายหรือทำนายพฤติกรรมของบุคคลในภาพกว้าง และมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นตัวเลขนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุปผลการวิจัยด้วยวิธีการทางสถิติ (Creswell, 1994) และวิธีดังกล่าวมีข้อดีคือระยะเวลาในการเก็บข้อมูลสั้น เป็นตัวแทนของประชากรย่อยขนาดเล็ก ไม่จำเป็นต้องมีการติดตามจึงใช้งบประมาณในการวิจัยน้อยสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรได้แต่มีข้อเสียคือ ถ้าหากสิ่งที่ศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ก็อาจส่งผลให้ผลการศึกษาแตกต่างออกไป

3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัย คือ กลุ่มพนักงานในบริษัทสีซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 1,100 คน (ข้อมูล พนักงานบริษัท ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2565) ทั้งที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล และในพื้นที่ต่างจังหวัด โดยการเก็บข้อมูลสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability) แบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study)

ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้ ได้จากการคำนวณโดยใช้สูตรการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1970) แบบทราบจำนวนประชากร ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (กลุ่มพนักงานในบริษัทที่
ตั้งแห่งหนึ่งในประเทศไทย 1,100 คน)

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ ($e = 0.05$)

ดังนั้น ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 294 คนขึ้นไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามแบบประเมินด้วยตนเอง (Questionnaire) โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามได้แบ่งลักษณะคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บัณฑิตส่วนบุคคล เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุงาน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ โดยมีเกณฑ์ในการวัดดังตาราง

บัณฑิตส่วนบุคคล	ระดับการวัด
1.1) เพศ	Nominal Scale
1.2) อายุ	Ordinal Scale
1.3) ระดับการศึกษา	Ordinal Scale
1.4) รายได้ต่อเดือน	Ordinal Scale
1.5) อายุงาน	Ordinal Scale

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าในการทำงาน 2) ผู้บังคับบัญชา และ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้มาตรวัดของปริญา สัตยธรรม (2550)

ส่วนที่ 3 ความผูกพันของพนักงาน ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่ โดยใช้มาตรวัดของ Aviad Bar-Haim (2019)

ส่วนที่ 4 การคงอยู่ของพนักงาน โดยใช้มาตรวัดของ Kyndt, Dochy, Michielsens และ Moeyaert (2019)

โดยส่วนที่ 2 – 4 จะทำการวัดหรือประเมินค่าของข้อมูลให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกตอบตามความคิดเห็น ผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในส่วนนี้มี มาตราวัดแบบ Likert scale จากคะแนน 1-5 (ช่วงห่างระดับละ 1) สำหรับตอบคำถามจะใช้วิธีการ กำหนดค่าให้เลือกตอบ โดย แบ่งออกเป็น 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็น ด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งคำถามจะแบ่งออกเป็นทางบวกและทางลบ โดยแบ่งการให้คะแนน เป็น 2 ลักษณะ

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	5
เห็นด้วย	4	4
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	1

ผู้วิจัยแบ่งช่วงระดับคะแนน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความกว้างของแต่ละอันตรภาค
ชั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ผู้วิจัยจึงได้นำเอาค่าคะแนนที่ได้มาแบ่ง ระดับออกเป็น 5 ระดับ และกำหนดการให้ความหมายของแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายความว่า ระดับความเห็นต่ำมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายความว่า ระดับความเห็นต่ำ
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายความว่า ระดับความเห็นปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายความว่า ระดับความเห็นสูง
 คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00 หมายความว่า ระดับความเห็นสูงมาก
 และได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้ความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 (Correlation Coefficient) ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่งใน
 ประเทศ (Salkind, 2000 อ้างถึงใน ธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557) โดยมีรายละเอียดดังนี้
 แสดงขนาดความสัมพันธ์และการแปลค่าความหมาย

ขนาดความสัมพันธ์	ความหมาย
0.00 – 0.20	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก
0.21 - 0.40	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.61 - 0.80	มีความสัมพันธ์กันสูง
0.81 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของ
 ข้อมูลทั่วไป โดยนำเสนอในรูปแบบของ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย
 (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ของชุดคำถามก่อนเพื่อ
 วิเคราะห์องค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปร

2.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) โดยการใช้ค่า
 Cronbach's Alpha

2.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ
 (Regression Analysis)

2.5 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Regression Analysis) เพื่อทดสอบ
 สมมุติฐาน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากวิธีการดำเนินการวิจัยที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 3 แล้ว สำหรับในบทที่ 4 นี้ จะเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มาทำการวิเคราะห์และแสดงผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 331 คน และได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Data)

ตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ จะแบ่งออกเป็น 5 ตัวแปร ตามที่ได้มีการกล่าวถึงไว้แล้วในบทก่อนหน้า โดยหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ทั้งสิ้น 331 ตัวอย่าง โดยสามารถแจกแจงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ ได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	186	56.2
ชาย	133	40.2
อื่นๆ	12	3.6
รวม	331	100.0

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21- 30	160	48.3
31- 40	142	42.9
41- 50	21	6.3
51 ขึ้นไป	8	2.4
รวม	331	100.0

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	1.5
ปริญญาตรี	257	77.6
ปริญญาโท	69	20.8
รวม	331	100.0

รายได้ (เฉลี่ย)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า15,000 บาท	9	2.7
15,000-35,000 บาท	186	56.2
35,001-55,000 บาท	62	18.7
55,001 บาทขึ้นไป	74	22.4
รวม	331	100.0

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	133	40.2
5-10 ปี	136	41.1
11-15 ปี	46	13.9
15 ปีขึ้นไป	16	4.8
รวม	331	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจได้ดังนี้ กลุ่มประชากรส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.2 มีอายุอยู่ในช่วง

21- 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.3 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 77.6 มีรายได้เฉลี่ย 15,000-35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 56.2 และมีช่วงอายุงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.1 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 331 คน

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

เพื่อให้เห็นภาพรวมของตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบไปด้วย คำถามส่วนแรก ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ 1) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน จำนวน 7 ข้อ 2) ด้านผู้บังคับบัญชา จำนวน 9 ข้อ 3) ด้านสภาพการทำงาน จำนวน 7 ข้อ ส่วนที่สอง ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร จำนวน 6 ข้อ และ ส่วนสุดท้ายคือ การคงอยู่ของพนักงาน จำนวน 11 ข้อ ผู้วิจัยจึงสรุปรายละเอียดของตัวแปรและสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรของตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS มี รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงรายละเอียดตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

สัญลักษณ์	รายการตัวแปร	Variable List
Independent Variables		
JC13	ความก้าวหน้าในการทำงาน	Career Progression
JC14	ความก้าวหน้าในการทำงาน	Career Progression
JC15	ความก้าวหน้าในการทำงาน	Career Progression
JC16	ความก้าวหน้าในการทำงาน	Career Progression
JC17	ความก้าวหน้าในการทำงาน	Career Progression
JC18	ความก้าวหน้าในการทำงาน	Career Progression
JC19	ความก้าวหน้าในการทำงาน	Career Progression
JD20	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JD21	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JD22	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JD23	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JD24	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JD25	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor

JD26	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JD27	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JD28	ผู้บังคับบัญชา	Supervisor
JE29	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	Working Environment
JE30	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	Working Environment
JE31	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	Working Environment
JE32	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	Working Environment
JE33	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	Working Environment
JE34	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	Working Environment
JE35	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	Working Environment
CC7	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	Continuance Commitment
CC8	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	Continuance Commitment
CC9	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	Continuance Commitment
CC10	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	Continuance Commitment
CC11	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	Continuance Commitment
CC12	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	Continuance Commitment
Dependent Variable		
R1	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R2	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R3	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R4	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R5	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R6	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R7	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R8	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R9	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R10	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention
R11	การคงอยู่ของพนักงาน	Retention

จากนั้นได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริง จากค่า KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) โดยข้อมูลที่มีความเหมาะสม ที่จะใช้ Factor analysis นั้น จะต้องมียค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.5 และยิ่งค่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1 มากขึ้น ซึ่งหมายความว่าข้อมูลชุดนั้น มีความเหมาะสมที่จะทำ Factor analysis มากขึ้นด้วยเช่นกัน (กัลยา วิณิชย์บัญชา, 2546) โดยการตรวจสอบข้อมูลชุดคำถามวิจัย พบว่า ได้ค่า KMO ของชุดข้อมูล เท่ากับ 0.898 และค่า Barlett's Test Sphericity ของปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความผูกพันด้านการคงอยู่ขององค์กร และด้านการคงอยู่ของพนักงานมีค่า Significant เท่ากับ 0.000 ทุกตัว ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวนี้มาวิเคราะห์หาโครงสร้างที่แท้จริงของตัวแปรต้น และตัวแปรตามในขั้นต่อไป

ตารางที่ 4.3 แสดงรายละเอียดค่า KMO ของชุดข้อมูลและค่า Barlett's Test Sphericity

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9151.936
	df	780
	Sig.	.000

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริง ด้วยวิธี Principle Component Analysis เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่เกิดจากตัวแปรต่างๆ โดยกำหนดค่า Eigen value เท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่ใช้ในการควบคุมจำนวนขององค์ประกอบ จากนั้นจึงกำหนดให้โปรแกรม SPSS ทำการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax เพื่อคำนวณหาค่าน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบ ผลลัพธ์ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าความแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วมและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ผลของการใช้ Factor Analysis โดยผู้วิจัยได้พิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่างๆ ว่าตัวแปรใดมีค่ามากที่สุดจะอยู่ที่องค์ประกอบใด ให้จัดตัวแปรไว้ในองค์ประกอบนั้น แต่ต้องมีค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบมากกว่า 0.5 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, และ Anderson, 2010) ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความเที่ยงตรง ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อคำถามบางข้อ และมีการจัดกลุ่มตัวแปรใหม่ตามผลการวิเคราะห์เบื้องต้น เพื่อให้ได้เป็นกลุ่มตัวแปรที่มีความเหมาะสมเพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มตัวแปรในขั้นต่อไป

ตารางที่ 4.4 ตารางที่แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 1)

Rotated Component Matrixa					
Factor	Component				
	1	2	3	4	5
JD21	.889				
JD24	.837				
JD20	.825				
JD26	.811				
JD23	.791				
JD22	.783				
JD28	.738				
JD27	.686				
JD25	.681				
R1		.808			
R8		.783			
R4		.765			
R6		.738			
R5		.729			
R10		.715			
CC10		.678			
R7		.667			
R9		.519			
R2					
JC14					
R11					
R3					
JC16			.758		
JC18			.721		
JC13			.721		
JC17			.662		
JC19			.602		
JC15			.520		
JE34					
JE29				.774	
JE30				.734	
JE31				.686	
JE32				.613	
JE35				.516	
JE33					
CC12					.716
CC7					.700
CC8					.676
CC9					.561
CC11					

จากตาราง 4.4 การทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 1) พบว่า ข้อคำถาม R2, R3, R11, JC14, JE33, JE34 และ CC11 มีค่า Factor Loading ต่ำกว่า 0.5 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันของกลุ่มคำถาม ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดคำถามดังกล่าวเหล่านี้ออกจากงานวิจัย นอกจากนี้ ข้อคำถาม CC10 มีค่า factor loading อยู่ในกลุ่มเดียวกันใน Retention ซึ่งกลุ่มคำถามดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจึงตัดคำถามดังกล่าวเหล่านี้ออกจากงานวิจัย เพื่อไม่ให้กลุ่มคำถามทับซ้อนกัน

ตารางที่ 4.5 ตารางที่แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 2)

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	
JD21	.890					J_Supervisor
JD24	.839					
JD20	.826					
JD26	.816					
JD23	.792					
JD22	.784					
JD28	.740					
JD27	.706					
JD25	.683					
R1		.807				Retention
R8		.800				
R4		.756				
R6		.726				
R10		.724				
R5		.721				
R7		.686				
R9		.539				
JC16			.791			J_Career
JC18			.746			
JC17			.733			
JC13			.703			
JC19			.580			
JC15			.522			
JE29				.775		J_Environment
JE30				.734		
JE31				.686		
JE32				.672		
JE35				.516		
CC7					.760	

CC8					.730	OC_Continuance
CC12					.719	
CC9					.589	

จากที่ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามบางข้อจากตารางที่ 4.4 ไปแล้ว และได้ทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรอีกครั้ง หลังจากตัดข้อคำถามออกไป (ครั้งที่ 2) และพบว่าองค์ประกอบ Factor มีค่า Factor Loading มากกว่า 0.5 และไม่เกิดการ cross loading ขององค์ประกอบตัวแปรแต่ละตัว โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากตาราง 4.5 พบว่า กลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีค่า Factor Loading สูงกว่า 0.5 ทุกตัว ดังนั้นองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละกลุ่มมีซึ่งความสัมพันธ์ร่วมกันในทิศทางเดียวกัน และแบ่งตัวแปรออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) ผู้บังคับบัญชา (J_Supervisor) 2) ความก้าวหน้าในการทำงาน (J_Career) 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (J_Environment) 4) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (OC_Continuance) และ 5) การคงอยู่ของพนักงาน (Retention)

- ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชา (J_Supervisor) ยังคงมีจำนวนข้อคำถาม เช่นเดิม คือ 9 ข้อ โดยไม่เกิดการ cross loading และมีค่า Factor Loading มากกว่า 0.5 ทั้งหมด ได้แก่ JD20, JD21, JD22, JD23, JD24, JD25, JD26, JD27 และ JD28

- ความพึงพอใจในงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (J_Career) เหลือเพียง 6 ข้อคำถาม ได้แก่ JC16, JC18, JC17, JC13, JC19 และ JC15

- ความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (J_Environment) เหลือเพียง 5 ข้อคำถาม ได้แก่ JE29, JE30, JE31, JE32 และ JE35

- ความผูกพัน ด้านการคงอยู่กับองค์กร (OC_Continuance) เหลือเพียง 4 ข้อคำถาม ได้แก่ CC7, CC8, CC12 และ CC9

- การคงอยู่ของพนักงาน (Retention) เหลือเพียง 8 ข้อคำถาม ได้แก่ R1, R8, R4, R6, R10, R5, R7 และ R9

4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผู้วิจัยได้นำคำถามที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบนี้ มาทดสอบหาความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการวิเคราะห์และนำไปอธิบายหาความสัมพันธ์ ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ โดยมีค่าความน่าเชื่อถือสัมประสิทธิ์อัลฟาที่มากกว่า 0.7 ซึ่งถือว่าปัจจัย

ดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Nunnally, 1978) และจากการทดสอบหาความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) พบว่าตัวแปรทุกตัวที่นำมาทดสอบ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟามากกว่า 0.7 ซึ่งถือว่าสามารถนำไปวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ได้ในขั้นต่อไป

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงผลทดสอบหาความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) และค่า Cronbach's Alpha

Reliability Statistics			
สัญลักษณ์	รายการตัวแปรปัจจัย	Cronbach's Alpha	จำนวนข้อ
J_Career	ความก้าวหน้าในการทำงาน	.845	6 ข้อ
J_Supervisor	ผู้บังคับบัญชา	.942	9 ข้อ
J_Environment	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.800	5 ข้อ
OC_Continuance	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	.729	4 ข้อ
Retention	การคงอยู่ของพนักงาน	.913	8 ข้อ

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรและทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด ในทุกๆ ปัจจัยแล้วจึงได้ทำการรวมคะแนนจาก กลุ่มตัวแปรของแต่ละปัจจัยเพื่อใช้เป็นคะแนนตัวแทน (ค่าเฉลี่ย) ของตัวแปรหลักในการนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยหรือตัวแปรหลักทั้งหมดในงานวิจัย ด้วยวิธี Bivariate Correlation ที่สามารถระบุความสัมพันธ์ต่อกัน โดยแยกเป็นคู่ๆ ด้วยค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์
(Correlation Analysis)

Correlations						
	Mean	SD.	J_Supervisor	J_Career	J_Environment	OC_Continuance
J_Supervisor	33.103	7.386				
J_Career	19.991	4.528	.513**			
J_Environment	19.076	3.371	.384**	.473**		
OC_Continuance	14.707	2.752	.094	.258**	.318**	
Retention	27.045	6.659	.490**	.452**	.455**	.372**

N = 331 * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 33.10 รองลงมาคือ ด้านการคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 27.04 ความพึงพอใจในงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 19.99 ความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 19.07 และ ความผูกพันด้านการคงอยู่ อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 14.70 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรต่างๆ ดังตารางที่ 4.7 พบว่าความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ($r = .490, p < 0.001$), ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ($r = .452, p < 0.001$), ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r = .455, p < 0.001$) และ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ($r = .372, p < 0.001$) มีความสัมพันธ์การคงอยู่ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรต้น สูงสุดคือ 0.513 ซึ่งต่ำกว่า 0.80 ดังนั้นจึงไม่น่าจะเกิดปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) (Hair, 2010)

4.5 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

ผู้วิจัยใช้ตัวแปรปัจจัยทั้งหมดในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Linear Regression แบบวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (All Enter) ได้โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ $p < 0.05$ ผลลัพธ์ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงรูปแบบการใช้ข้อมูลในการทำ Linear Regression Analysis

Variables Entered/Removed ^b				
Model		Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	OC_Continuance2, J_Supervisor2, J_Environment2, J_Career2a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Retention2

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่าเป็นการใส่ข้อมูลตัวแปรอิสระทั้งหมดในคราวเดียวในกลุ่มเดียวกันซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดจะถูกใช้เป็นตัวแปรต้นสำหรับการวิเคราะห์

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงตัวแบบสรุปพยากรณ์จากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	. ^{630a}	.397	.390	5.20216	.397	53.690	4	326	.000

a. Predictors: (Constant), OC_Continuance, J_Supervisor, J_Environment, J_Career

จากตารางที่ 4.9 สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น สามารถอธิบายผลของตัวแปรตามได้ 39.7%

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression Analysis) ที่มีตัวแปรตามคือ การคงอยู่ของพนักงาน (Retention)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.479	2.106		-1.177	.240
	J_Supervisor	.294	.046	.327	6.377	.000
	J_Career	.193	.080	.131	2.427	.016
	J_Environment	.374	.101	.189	3.690	.000
	OC_Continuance	.598	.111	.247	5.378	.000

a. Dependent Variable: Retention2

เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Linear Regression แบบวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (All Enter) โดยพบว่า ปัจจัยความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ด้านหัวหน้างาน ($\beta = 0.327, p < 0.05$) รองลงมาเป็นความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ($\beta = 0.247, p < 0.05$) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta = 0.189, p < 0.05$) และ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ($\beta = 0.131, p < 0.05$) โดยตัวแปรต้นทั้งหมดนี้สามารถอธิบายผลของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 39.7 ($R^2 = .397$) ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) และจากผลการทดสอบทั้งหมดสามารถสรุปเป็นผลการทดสอบสมมติฐานในแต่ละข้อได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1 : ความพึงพอใจในงานใน(Job Satisfaction) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน(Career Progression) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน(Retention)	สนับสนุน
H2 : ความพึงพอใจในงานใน(Job Satisfaction) ด้านผู้บังคับบัญชา(Supervisor) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน(Retention)	สนับสนุน
H3 : ความพึงพอใจในงานใน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน(Working Environment) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน(Retention)	สนับสนุน
H4 : ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร(Continuance Commitment) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน(Retention)	สนับสนุน

บทที่ 5

อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้อภิปรายผลการศึกษา ข้อจำกัดในงานวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร รวมไปถึงนักวิจัยท่านอื่นๆในอนาคตที่จะทำการศึกษาเรื่องที่คล้ายและสอดคล้องกัน เพื่อต่อยอดสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคตไว้ดังนี้

5.1 อภิปรายผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเอกชน กลุ่มบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทยพบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.2) มีอายุอยู่ในช่วง 21- 30 ปี (ร้อยละ 48.3) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 77.6) มีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 15,000-35,000 บาท (ร้อยละ 56.2) และมีอายุงาน 5-10 ปี (ร้อยละ 41.1) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 331 คน

ส่วนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีผลการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในงานใน(Job Satisfaction) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Progression) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention)

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน(Career Progression) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention) ($\beta = 0.131, p < 0.05$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนพร ปทุมรังสรรค์

(2557), คาวเดือนและชัยวัฒน์ (2561), รัตนา วงศ์สุทธิธรรม (2563) และธัญนาฏ ญาณพิบูลย์ (2556) ที่พบว่าความก้าวหน้าในสายอาชีพมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร จึงเห็นได้ว่าหากองค์กรต้องการดึงดูดให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้ในระยะเวลานานๆ และลดจำนวนสถิติการลาออกของพนักงาน จึงควรที่จะเริ่มที่การสร้างความพึงพอใจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการบริหารบุคคล และที่สำคัญพบว่าปัจจัยต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกๆ ก็คือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และในส่วนของค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 19.991 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสอง จากค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ตัวแปร และเมื่อพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ “ท่านพอใจในการทำงานปัจจุบันเพราะ ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะต่างๆ ให้มากขึ้นเสมอ” และ ข้อคำถาม “การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันของท่าน เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม” นั้นแสดงให้เห็นว่าภายในองค์กรควรส่งเสริมให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงาน การพัฒนาทักษะความรู้ให้กับพนักงาน และควรที่จะกำหนดนโยบาย ความชัดเจน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง การเติบโตภายในองค์กร ซึ่งหากองค์กรมีการสนับสนุนที่มากขึ้นก็จะสามารถช่วยให้ค่าเฉลี่ย (Mean) เพิ่มขึ้น พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงาน การลาออกก็จะลดลง

ดังนั้นจากผลงานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ที่ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกความมั่นใจในสถานะภาพองค์กรและมีความรู้มั่นคงในอาชีพ พร้อมจะทำงานเพื่อผลสำเร็จขององค์กรและเพื่อผลสำเร็จของตัวเองพนักงานเองและที่สำคัญองค์กรควรที่จะเสริมสร้าง สนับสนุน และพัฒนาทักษะในสายอาชีพต่างๆของพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ที่ป้องกันไม่ให้องค์กรคู่แข่งดึงตัวพนักงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรไปได้ ทั้งนี้ยังเป็นการสร้าง เส้นทาง การเติบโต มีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปให้และพนักงานก็ยังคงอยากที่จะคงอยู่กับองค์กรที่ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาและสร้าง โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานเช่นกัน

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ Theory model of retention (Taunton, Krampitz และ Wood, 1989) ในส่วนของปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) ที่กล่าวว่า โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานคงอยู่ในงาน และสอดคล้องกับ Frederic Herzberg (1959) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลคงอยู่ในงาน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ในการสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงาน คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน โดยตรง ที่แสดงถึงทัศนคติต่อการทำงานที่เป็นเชิงบวกต่องานที่ทำ ซึ่งต้องรักษาสมดุลระหว่างสองปัจจัยนี้ทั้งเสริมสร้างความพอใจในงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะรูปแบบงาน

ส่งเสริมปัจจัยในการดำรงชีวิต พร้อมทั้งสนับสนุนส่งเสริมในอาชีพ และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นปัจจัยในด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจ และสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในงาน(Job Satisfaction) ด้านผู้บังคับบัญชา (Supervisor) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน(Retention)

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ด้านผู้บังคับบัญชา (Supervisor) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention) ($\beta = 0.327, p < 0.05$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปุณิกา ปัญญาบรรณ (2561), นิสาชล ภูมิพื้นผล (2559) และศิริพงษ์ สุนทรกิจ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ในงาน พบว่า ปัจจัยความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชาภายในองค์กร มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยนี้ส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน รวมไปถึงทัศนคติและหลักการบริหารงานของหัวหน้างาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้้นอกจากพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างานได้อย่างราบรื่นแล้วนั้น พนักงานยังรู้สึกภาคภูมิใจกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จ และพร้อมที่จะคงอยู่กับองค์กรแห่งนี้เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับตนเองต่อไป นอกจากนี้ผลพลอยได้คือการโน้มน้าวให้เพื่อนพนักงานทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กร ให้ได้รับรู้และทราบว่าองค์กรแห่งนี้เป็องค์กรที่ดีสำหรับพนักงานทุกคน ก็ยังสร้างความภาคภูมิใจในองค์กรและเสริมสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานอีกด้วย และในส่วนของค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 33.103 พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ตัวแปร นั้นแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชามีผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานในองค์กรนี้มากที่สุด และเมื่อพิจารณาข้อความที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ “หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน” แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องรักษาและเสริมสร้างการสื่อสาร การมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ที่จะคอยช่วยสร้างความรู้สึที่ดี ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ทำให้อยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กรแห่งนี้ อัตราการลาออกก็จะลดลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ (Theory model of retention) ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร (Manager Characteristics) และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory) ด้านปัจจัยค่าจุน (Hygiene Factors) ในลักษณะของผู้บริหาร หัวหน้างาน รูปแบบของภาวะผู้นำ ทัศนคติของผู้นำ การมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน มีความยุติธรรม รับผิดชอบ และพร้อม

สนับสนุนพนักงานในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานยอมรับนับถือ เชื่อมั่น ในตัวผู้บริหาร และหัวหน้างาน รวมไปถึงการรับฟัง การสื่อสาร ระหว่างองค์กร หัวหน้างาน และสร้างการมีส่วนร่วมให้แกกัน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการรับการยอมรับ ความไว้วางใจ ในการทำงาน

ดังนั้นจากผลงานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชา มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สื่อสารระหว่างกัน รับฟังความคิดเห็น ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน หรือการมอบอำนาจการตัดสินใจตามที่เหมาะสมและสมควร และที่สำคัญการที่พนักงานหรือลูกน้อง รับรู้และรู้สึกได้ถึง ความมีศีลธรรม ยุติธรรม ของหัวหน้างาน ในการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลตามศักยภาพ หากสิ่งเหล่านี้หัวหน้างานสามารถรักษาสมดุล และปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีหลักการ ก็จะช่วยส่งเสริมในการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรได้ แต่ถ้าหากเกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง การไม่เข้าใจกัน ไม่สื่อสารระหว่างกัน ก็จะส่งผลต่อการทำงานในองค์กร และทำให้ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานด้วยเช่นกัน

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention)

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงาน(Job Satisfaction) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention) ($\beta = 0.189, p < 0.05$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดาวเดือนและชัยวัฒน์ (2561), พิชญ์สินี เสถียรังษิ (2551) และนิสาชล ภูมิพื้นผล (2559) ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงบวกที่ส่งผลต่อคงอยู่ของพนักงานในองค์กรและแปรผกผันกับอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะทางสภาพแวดล้อมด้านที่ช่วยส่งเสริมความพอใจในงาน เช่น การจัดสรรพื้นที่การทำงานให้เอื้ออำนวยต่อรูปแบบการทำงาน, การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นออกไปได้ หรือเมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น จัดวันทำงานให้มีสมดุลกันระหว่างรูปแบบการทำงานที่บ้าน (Work From Home) และรูปแบบการทำงานที่สำนักงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงนั้นๆ ได้ และสิ่งที่นักวิจัยได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เช่น เดินทางไม่สะดวกรูปแบบงานที่ไม่ยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของแต่ละฝ่ายงาน หรือแม้แต่บรรยากาศในการทำงาน รวมไปถึงการจัดสรรพื้นที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมในแต่ละฝ่ายงาน ก็จะส่งผลเชิงลบต่อการลาออกของพนักงาน ส่งผลเชิงลบต่อการคงอยู่ของพนักงานด้วยเช่นกัน หากองค์กรสนับสนุนปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็ย่อมทำให้พนักงานลาออกน้อยลงและการคงอยู่ของพนักงานกับ

องค์กรมากขึ้นด้วย และในส่วนของค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 19.076 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสาม จากค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ตัวแปร และเมื่อพิจารณาข้อคำถามที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ “หน่วยงานของท่านมีการจัดสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วนและเหมาะสมกับการทำงาน” แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องพิจารณาถึงการจัดสรรพื้นที่การทำงาน บรรยากาศในการทำงาน ให้เหมาะสม เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมด้านประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ก็ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ของพนักงานเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory) ด้านปัจจัยต่ำ (Hygiene Factors) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันไม่ให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ และยังช่วยลดการลาออกของพนักงานอีกด้วย

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน จึงควรบริการจัดการด้านสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ในสภาวะนั้นๆ และที่สำคัญให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของแต่ละฝ่ายงาน เพราะลักษณะหน้าที่การทำงานบางอย่างไม่สามารถจะจัดสรรให้สามารถยืดหยุ่นได้มากเท่าฝ่ายงานอื่นๆ ในองค์กร แต่องค์กรก็ควรที่จะบริหารจัดการจรรสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างอื่นเพิ่มเติม เช่น จัดสรรอุปกรณ์การทำงาน อาหารกลางวัน หรือแม้แต่ด้านชีวภาพ ความสะอาดของพื้นที่ทำงาน กลิ่นหอมของน้ำยาปรับอากาศ ที่จะช่วยผ่อนคลายการทำงานที่ตึงเครียดในแต่ละวันลงได้ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับตัวพนักงาน เอาใจใส่ดูแล และเห็นอกเห็นใจ ไม่น้อยไปกว่าฝ่ายอื่นๆ ที่ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นได้ ฉะนั้นพนักงานในองค์กรสภาวะการณ์ในปัจจุบันองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความสุขในงานทำทั้งการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมีอิสระทางความคิด สามารถออกแบบรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้เอง ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว จากที่กล่าวมาจะส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงานและยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ในระยะยาว

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention)

ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) มีผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention) ($\beta = 0.247, p < 0.05$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปุณิกา ปัญญาบรรณ (2561) และ นิสาชล ภูมิพื้นผล (2559) ได้ศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ในงานของพนักงาน

พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในงานของพนักงาน ทั้งในด้านความจำเป็นเพราะส่วนมากพนักงานที่ปฏิบัติงานและช่วยเหลือองค์กรมาเป็นระยะเวลาที่นาน มีอายุงานที่มาก พนักงานเหล่านั้นยอมได้ลงทุนทั้งในด้านทรัพย์สินเงินออม และตำแหน่งหน้าที่การงาน ความมีชื่อเสียง และการได้รับการเคารพ เชื้อถือ จากพนักงานงานภายในองค์กรเอง จึงเป็นสิ่งที่พนักงานจึงต้องผูกพันกับองค์กร เพราะไม่อย่างสูญเสียดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรนั้นๆ ไปเช่นกัน ในส่วนของค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 14.707 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับน้อยที่สุด จากค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ตัวแปร แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารนโยบายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ ณ ปัจจุบันที่จะเปลี่ยนไปตามภาวะเศรษฐกิจ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการนี้สามารถรองรับความต้องการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ หรือภาระต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต รวมไปถึงการสร้างและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับ เคารพนับถือจากคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎี Side – Bet ของ Becker มีความเกี่ยวข้องและถือได้ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานของความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) โดยความผูกพันแบบต่อเนื่องจะเพิ่มพูนมากขึ้นเมื่อพนักงานได้มีการสะสมการลงทุนในองค์กร และองค์กรจึงต้องตระหนักและบริหารจัดการข้อจำกัดเหล่านี้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องคงอยู่เพราะความจำเป็นที่ต้องคงอยู่กับองค์กร

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Retention) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า พนักงานจะยังทำงานอยู่กับองค์กรนี้ เนื่องจากมีปัจจัยความจำเป็นหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการที่พนักงานต้องการอยู่ทำงานกับองค์กรเพราะพิจารณาแล้วว่า หากลาออกจะไม่คุ้มกับสิ่งที่ลงทุนไป เนื่องจากพนักงานบางคนอยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานาน หรือถ้าหากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กรในเวลาที่ผ่านมา เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่อยู่มานาน และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูง จำนวนเงินผลประโยชน์ที่ได้จากการเกษียณอายุ ผลประโยชน์จากกองทุนสะสมทรัพย์ เป็นต้น หรือการที่พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรซึ่งเหตุผลสำคัญอย่างหนึ่งที่ยังทำงานในองค์กรนี้ ก็คือยังไม่สามารถหางานใหม่ได้ หรือยังไม่สามารถหางานที่ได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเพียงพอต่อค่าครองชีพของพนักงานได้ ซึ่งหากตัดสินใจลาออกจากงานในขณะนี้ก็อาจจะประสบปัญหาในการใช้ชีวิต หรือแม้ในรูปแบบตำแหน่ง ลักษณะงาน ที่ไม่ตอบโจทย์และไม่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ก็ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานทั้งสิ้น และพนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์กรเพียงเพราะว่าไม่ต้องการสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันด้านการ

คงอยู่ในองค์กรในระดับสูง ซึ่งถือว่าการส่งเสริมปัจจัยเหล่านี้ก็สามารถที่จะสร้างความผูกพันให้กับพนักงานได้ในอีกรูปแบบหนึ่ง

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)

จากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานใน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมไปถึงความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน การศึกษาในครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงโอกาสที่ผู้บริหารในองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการส่งเสริมปัจจัยนโยบายบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

1. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Progression) จากผลวิจัยชี้ว่า ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรจัดการนโยบายส่งเสริม ดังนี้

1. ส่งเสริมความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน รวมถึงการประกาศหลักเกณฑ์การปรับแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการสนับสนุนการดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเล็งเห็นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่จะเติบโตไปกับองค์กรได้อย่างมั่นคง

2. ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานที่เก่ง และมีศักยภาพในการทำงานสูง ผ่าน โครงการ Career Development & Talent Management ให้กับพนักงาน เพื่อที่จะดึงศักยภาพในตัวพนักงานออกมา พนักงานเห็นศักยภาพในตัวเองที่จะเติบโตในสายอาชีพ อีกทั้งยังได้โอกาสเตรียมความพร้อมพัฒนาเป็นกลุ่ม Talent ขององค์กร ซึ่งเมื่อพนักงานเห็นถึงรูปแบบขั้นตอนในการสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร ถือเป็น การลดแนวโน้มอัตราการลาออกของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษากรการคงอยู่ของพนักงาน รวมถึงพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรได้อีกด้วย

3. จัดทำโครงการร่วมระหว่าง Career Development & Talent Management และ Successor Planning ควบคู่กันไป เพื่อพัฒนาพนักงานที่เก่งและมีความสามารถ ในการเตรียมความพร้อมเข้ารับตำแหน่งในระดับสูงต่อไป ทดแทนพนักงานระดับผู้บริหารที่ใกล้ถึงวัยเกษียณอายุ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยังคงมีพนักงานที่มีศักยภาพในระดับผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าต่อไปได้

2. ด้านความด้านผู้บังคับบัญชา (Supervisor) จากผลวิจัยชี้ว่า ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน องค์กรจึงควรมีนโยบายส่งเสริม ดังนี้

1. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ผ่านการมอบหมายงาน โครงการใหม่ๆ หรือการสร้างสรรค์โปรเจกต์ใหม่ๆ ให้กับร้านคิลเลอร์ต่างๆ เพื่อกระตุ้นยอดขาย ขยายฐานลูกค้าใหม่ และรักษาฐานลูกค้าเดิม
2. ควรมีการปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงาน และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อลดปัญหางานที่มีปริมาณมากเกินไปและความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา
3. การนำเครื่องมือการบริหารงานผู้สืบทอดงาน (Successor) เข้ามาสนับสนุนการบริหารงาน เพื่อให้พนักงานมีต้นแบบที่ดีในการเรียนรู้และปฏิบัติงานพร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผลักคั้นกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา โดยผ่านการนำระบบ Coaching and Mentoring เข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการถ่ายทอดแนวความคิดวัฒนธรรมขององค์กรและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาผ่านการ Coach จากผู้บังคับบัญชาและการเรียนรู้แบบอย่างการใช้ชีวิตในองค์กรผ่านการเป็นMentor ที่ดีของผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานอยากที่จะคงอยู่กับองค์กรแห่งนี้ต่อไป

3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) จากผลวิจัยชี้ว่า ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน องค์กรจึงควรมีนโยบายส่งเสริม ดังนี้

1. การส่งเสริมการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work life work balance) ไปพร้อมกัน เช่น การจัดวันลาพักผ่อนให้ตามอายุงาน และเพิ่มจำนวนขึ้นตามช่วงอายุงาน ซึ่งแต่เดิมได้เท่ากันทุกคนตลอดอายุการทำงาน (จำนวน 6 วันต่อปี) หรือ การลาที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวเพิ่มขึ้น
2. จัดทำโครงการเกี่ยวกับสถานที่ทำงานน่าอยู่ เพื่อสร้างความสุขในการทำงาน เมื่อคนเรามีความสุขในการทำงานผลงานของพนักงานย่อมมีประสิทธิภาพตามความสุขของการทำงานด้วย เช่น จัด Co-Working Space ให้กับพนักงาน เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานแบบ Agile หรือ Cross-functional team มากยิ่งขึ้น
3. การเปิดโอกาสให้พนักงานและหน่วยงานสามารถจัดตารางเวลาทำงานและออกแบบรูปแบบการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยอยู่บนพื้นฐานนโยบายขององค์กร และไม่กระทบต่อการบริการลูกค้าทั้งในส่วนจากร้านคิลเลอร์และคอลเซนเตอร์ และจัดสรรให้หน่วยงานที่สามารถปรับรูปแบบ

เป็น Hybrid working โดยอยู่บนพื้นฐานนโยบายขององค์กร ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการการบริหารบุคลากร โดยต้องเข้าใจความต้องการ และธรรมชาติของพนักงาน ที่ต้องการอิสระทางความคิด ความยืดหยุ่นในการทำงาน ที่จะช่วยลดความเครียดที่เกิดจากการเดินทางมาทำงานในแต่ละวันได้ อย่างน้อยพนักงานยังได้แบ่งเวลาจัดสรรเวลาส่วนตัวได้มากขึ้นจากการปรับรูปแบบการทำงาน

ปัจจัยด้านความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment)

จากผลวิจัยชี้ว่า ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรจัดการนโยบายบริหาร โดยที่องค์กรควรให้ความสำคัญด้านการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเป็นลำดับต้นๆ ควรทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่อยากลาออกจากองค์กร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ภาคภูมิใจในความเป็นสมาชิก และถึงแม้จะมีงานลักษณะเดียวกันที่เสนอให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า บุคคลก็ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากองค์กรเพื่อไปทำงานใหม่

1. ควรดำเนินการให้พนักงานคงไว้ซึ่งความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากรปฏิบัติงานขององค์กร โดยการทบทวนนโยบายในเรื่องการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้มีอัตราที่เหมาะสมกับค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน บริหารผลตอบแทนอย่างยุติธรรม รวมถึงการสร้างพึงพอใจในการบริหาร การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. องค์กรเพิ่มนโยบายช่วยเหลือพิเศษด้านการเงิน เพื่อช่วยเหลือให้พนักงานนำไปทำธุรกรรมการเงินต่างๆ เช่น การควานบ้าน การผ่อนรถ ซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือกู้ยืมฉุกเฉินต่างๆ ครอบคลุมที่ยังเป็นพนักงานอยู่ก็จะได้ สิทธิพิเศษในการเข้าถึงแหล่งเงินกู้ยืมส่วนนี้ และผ่อนจ่ายการเงินให้แก่พนักงาน คือ จัดให้มีโครงการปล่อยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำสำหรับพนักงาน เพื่อให้พนักงานนำเงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำผ่านระบบเงินเดือน แต่ถ้าเมื่อไรที่พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานก็จะเสียสิทธิประโยชน์เช่นกัน ซึ่งถ้าต้องไปกู้ยืมกับสถาบันการเงินอื่นๆ ต้องคิดดอกเบี้ยในอัตราที่สูงขึ้น หรือต้องโดนเร่งรัดหนี้สินในการผ่อนชำระ ซึ่งนโยบายนี้ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่องค์กรสามารถพึ่งพาได้ และส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์กรได้เช่นกัน

5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการสำรวจเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเอกชนบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นการสำรวจภายในบริษัทเท่านั้น การนำผลการวิจัยหรือข้อสรุปไปใช้อาจไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งหมด จึงเห็นว่าควรมีการขยายขอบเขตในการทำวิจัยเกี่ยวกับ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานเอกชนกลุ่มบริษัทลีสซิ่งในประเทศไทย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่สามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างในแต่ละบริษัท ในแต่ละเขตพื้นที่การทำงาน ซึ่งหากมีการขยายการเก็บกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มบริษัทลีสซิ่งอื่นด้วย ก็สามารถนำผลวิจัยมาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้มีปรับนโยบายการบริหารให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability method) ข้อจำกัดที่ควรคำนึงถึงคือ ไม่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรได้ ดังนั้นแล้วในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability method) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ประชากรทุกคนมีโอกาสถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง เช่น การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) หรือการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยอาจจะใช้ช่วงอายุ, พื้นที่การปฏิบัติงาน, ตำแหน่งงาน หรือ อายุงาน เป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น เป็นต้น ซึ่งจะสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรได้ (หทัยชนก พรอคเจริญ, 2555)

3. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เชิงสำรวจ (Survey Research) และเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว (Cross-Sectional Data) ในการศึกษาเพิ่มเติมครั้งต่อไป อาจเก็บ ข้อมูลตามระยะเวลา (Time-Series Data) และควรที่จะเพิ่มการศึกษาวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อนำผลการวิจัยมาประกอบและพิจารณาควบคู่ไปกับการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564). *บทวิเคราะห์ธุรกิจ ธุรกิจสินเชื่อจากยานยนต์*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก
https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2564/T26/T26_052021.pdf
- กัลยา วิเศษปัญญา. (2546). *การใช้ SPSS for Window ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 6.
 กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร.
- จิรภัทร์ สุวรรณพุ่ม. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานความผูกพันต่อ
 องค์กร และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา การรถไฟแห่งประเทศไทย.
 (วิทยานิพนธ์), มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจใน
 งานกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน บริษัท ซี.พี. เซเว่น
 อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน).* (วิทยานิพนธ์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดาวเดือน โลหิตปุระ และ ชัยวัฒน์ สมศรี. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน
 บริษัทเอกชน ในอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง.* (สารนิพนธ์), มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ธนพร ปทุมรังสรรค์. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y:
 กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจออนไลน์แห่งหนึ่ง.* (สารนิพนธ์), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญญาญ ญาณพิบูลย์. (2556). *แนวทางธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบี
 ไทย จำกัด (มหาชน).* (วิทยานิพนธ์), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นลินี สุวรรณโชติ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของ
 พนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง.* ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 บูรพา.
- นิตาชล ภูมิพินผล (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท เดลแมกซ์
 แมชิน เนอร์ จำกัด.* (สารนิพนธ์), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เบญจมาศ ทองเรือง (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร:
 กรณีศึกษา
 บริษัท ไทย พีที-อาร์จา กัด และบริษัทไนเครือ.* (วิทยานิพนธ์), มหาวิทยาลัยบูรพา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2556). *บริษัทระดับโลกมีนโยบายการเก็บรักษาบุคลากรกันอย่างไร*.
[ออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/201608/15/บริษัทระดับโลก-มีนโยบาย/>.
- ปรีดา กงกัญญา. (2556). *การศึกษาความตั้งใจคงอยู่ในงานการสร้างอัตลักษณ์แห่งตนวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารกลุ่มบริษัทผู้ผลิต และจัดจำหน่ายยาแผนปัจจุบันและเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง*.
(วิทยานิพนธ์), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปาตีเมาะ เกระ และอาชีวะหะห์ อาแว. (2558). *ปัจจัยและสาเหตุการลาออกของพนักงาน บริษัทสรรพสินค้า เซ็นทรัล จำกัด (สาขา เซ็นทรัลเฟสติวัลหาดใหญ่)*,
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปริญญา สัตยธรรม. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด*. (สารนิพนธ์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุณิกา ปัญญาบรรณ. (2561). *อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. (สารนิพนธ์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เพ็ญวิไล ศรีสงคราม. (2563). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านเก็บค่าธรรมเนียมน่านทาง กรมทางหลวง*. (สารนิพนธ์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พัชยา เพียรจริง. (2550). *ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท ลำพูน ซิงเดน เก็น จำกัด*. (สารนิพนธ์), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). *แรงจูงใจกับการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พิชญ์สินี เสถียรรัมย์. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออก: กรณีศึกษา บริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัตนา วงศ์สุทธิธรรม. (2563). *ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด*. (สารนิพนธ์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2555). *ปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย วิชาการ*. (รายงานการวิจัย), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมสุข ตีลกสกุลชัย. (2534). การเปรียบเทียบเจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาล และความพึงพอใจในงานของ พยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ที่มีอายุ ตำแหน่ง และระดับการศึกษาแตกต่างกัน. (วิทยานิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริย์ ท้าวคำลือ. (2549). ปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ สุนทรวัฒน์กิจ (2554). ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding studio ในเขตกรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุปราณี เอกอุ (2550). การคงอยู่ของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หทัยชนก พรรคเจริญ. (2554). เทคนิคการสู่มตัวอย่าง และการประมาณค่า. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและวิชาการสถิติแห่งชาติ.
- Allen, N.J.and Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology.
- Angle, H.L. and J.L. Perry. (1981). *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly.
- Baron, R.A. (1986). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. (2nd Ed.)*. Allyn and Bacon, Boston.
- BECKER, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American Journal of Sociology, 66, 32–40.
- Creswell, J.W.. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. Thousand Oaks: Sage.
- Frederick, Herzberg et al. (1959). *The Motivation of work*. New York: John Wiley & Sons.
- Greenberg, J., & Baron, R.B. (1995). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Pearson: New York.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harpers and Row.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial – Organization Psychology*. New York : The State University of New York at Buffalo.
- Mowday, R. Steers R.M. & Porter, L. (1982). *Employee Organization. Linkage : The Psychology of Commitment, Absentecism and Turnover*. New York : Academy Prees.
- Neal, and Northcraft. (1991). *Organizational Behavior: A Managament Challenge*. Chicago : The Dryden Press.
- Paul E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. SAGE Publications Inc, from <https://sk.sagepub.com/books/job-satisfaction>.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Woods, C. Q. (1989). *Manager impact on retention of staff part 1*. *Journal of Nursing Administration*.
- Steer, M. R. (1991). *Introduction to Organization Behavior*. New York: Harper Collin Publishers Inc. Steers, R. M. (1997). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46 - 56.
- Eva Kyndt, Filip Dochy, Maya Michielsen, Bastiaan Moeyaert. (2019). *Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives*. University of Leuven (K.U.Leuven).
- Aviad Bar-Haim. (2019). *Measuring Organizational Commitment*. from https://doi.org/10.1142/9789813232167_0003.



ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลิซซิ่งแห่ง หนึ่งในประเทศ“

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลิซซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศ ของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและแนวทางที่จะนำมาพัฒนาองค์กรในกลุ่มธุรกิจลิซซิ่งทั้งในด้านบุคลากรและด้านการจัดการบริหารองค์กรต่อไป

แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
- ส่วนที่ 3 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment)
- ส่วนที่ 4 การคงอยู่ของพนักงาน (Retention)

โดยข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาไว้ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวม ทั้งนี้จึงใคร่ขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ของงานวิจัย และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

คำชี้แจง : กรุณาเติมข้อความหรือใส่เครื่องหมาย / √ ในช่อง หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมและตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

หญิง

ชาย

2. อายุ

21-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

อื่นๆ (โปรดระบุ)

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

ต่ำกว่า 15,000

15,000-35,000

35,001-55,000

55,001ขึ้นไป

5. อายุงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

คำชี้แจง : พิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อตัวท่านเองอยู่ในระดับใด แล้ว โปรด ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน					
1. ท่านพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพราะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ					
2. หน่วยงานของท่านไม่มีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน					
3. ท่านพอใจในการทำงานปัจจุบันเพราะท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะให้มากขึ้นเสมอ					
4. การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันของท่าน เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม					
5. ถ้าท่านสำเร็จการศึกษาที่สูงขึ้น บริษัทจะให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน					
6. บริษัทของท่านมีการจัดระดับตำแหน่งงาน ที่เหมาะสมกับงานแล้ว					
7. การทำงานกับหน่วยงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน มีโอกาสก้าวหน้าในระดับที่น้อย					
ด้านผู้บังคับบัญชา					
1. ปัจจุบัน ท่านพอใจที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างาน					

2. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานเต็มใจให้คำปรึกษาชี้แนะช่วยเหลือแก้ไขเสมอ					
3. หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน					
4. หัวหน้างานของท่านให้รางวัล หรือลงโทษลูกน้อง ด้วยความยุติธรรม					
5. หัวหน้างานของท่านมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ					
6. หัวหน้างานของท่านมีการมอบหมายงานให้ทุกคนทำอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ					
7. หัวหน้างานของท่านได้แจ้งความเคลื่อนไหว สื่อสารในงาน ให้ลูกน้องทราบเสมอ					
8. ท่านไม่พอใจในประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้างาน					
9. หัวหน้างานของท่านทำงานแบบมีแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
1. บริษัทของท่าน มีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
2. บริษัทของท่านมีเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น					
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วน					
4. ท่านมีความสะดวกในการเดินทางไปกลับระหว่างบ้านกับที่ทำงาน					
5. กฎ ระเบียบและนโยบายต่างๆที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม					
6. บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
7. สถานที่ บรรยากาศโดยทั่วไปที่ท่านปฏิบัติงานในขณะนี้ เป็นส่วนกระตุ้นที่อยากให้คุณปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 3 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment)

คำชี้แจง : พิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อตัวท่านเองอยู่ในระดับใด แล้ว โปรด ทำเครื่องหมาย /√ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1. การลาออกจากองค์กรในขณะนี้ เป็นเรื่องยากมากสำหรับท่าน แม้ว่าท่านจะมีความประสงค์ที่อยากจะลาออกก็ตาม					
2. การดำรงชีวิตประจำวันของท่านจะได้รับผลกระทบอย่างมาก หากท่านตัดสินใจลาออกจากองค์กรในขณะนี้					
3. ในขณะนี้ ท่านมี “ความจำเป็นต้องอยู่” และมี “ความต้องการที่จะอยู่” ที่จะทำงานกับองค์กร ในสัดส่วนที่เท่ากันของ 2 เหตุผลนี้					
4. ท่านคิดว่า ท่านมีเหตุผลน้อยมาก ที่ท่านจะตัดสินใจลาออกจากองค์กรแห่งนี้					
5. หากท่านตัดสินใจลาออกขณะนี้ ท่านคิดว่าองค์กรอาจจะได้รับผลกระทบจากการลาออกของท่าน					
6. หนึ่งในเหตุผลที่ท่านยังคงทำงานอยู่กับองค์กรนี้ คือ การลาออกจะทำให้ท่านต้องสูญเสีย หรือต้องเสียสละบางสิ่งบางอย่างไป เช่น องค์กรอื่นไม่สามารถให้ผลตอบแทนเท่าที่ท่านได้รับจากองค์กรนี้					

ส่วนที่ 4 การคงอยู่ของพนักงาน (Retention)

คำชี้แจง : พิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อตัวท่านเองอยู่ในระดับใด แล้ว โปรด ทำเครื่องหมาย /√ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่เห็นใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1. ท่านกำลังวางแผนที่จะหางานใหม่ ภายในระยะเวลา 3 ปีนี้ หรือ ณ ขณะนี้					
2. ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์กร					
3. หากท่านต้องการเปลี่ยนไปทำงานในส่วนงานอื่นๆ สิ่งแรกที่ท่านคิดคือ ความเป็นไปได้ที่องค์กรพิจารณาการ โอนย้ายส่วนงาน หรือ มอบหมายงานใหม่ๆตามที่ท่านต้องการ					
4. ในการวางแผนอนาคตการทำงาน ท่านก็ยังคงทำงานอยู่กับองค์กรนี้					
5. ไม่สำคัญว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กร ท่านก็ยังคงที่จะทำงานอยู่กับองค์กร หรือ ทำงานกับองค์กรนานเท่าที่ท่านจะทำได้					
6. ความตั้งใจของท่าน ถ้าอีก 5 ปีข้างหน้า ท่านก็ยังคงที่จะทำงานกับองค์กรอย่างแน่นอน					
7. หากท่านมีโอกาสตัดสินใจใหม่อีกครั้ง ท่านจะตัดสินใจที่จะเลือกทำงานกับองค์กรอื่นแทนองค์กรที่ท่านร่วมงานอยู่ขณะนี้					
8. หากท่านได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ท่านพร้อมที่จะตัดสินใจลาออกทันที					
9. ท่านคิดว่า งานที่ท่านทำอยู่ มีความสำคัญกับท่านอย่างมาก					
10. ท่านรักที่จะทำงานกับองค์กรนี้					
11. เมื่อไม่นานมานี้ ท่านได้รับติดต่อ เสนองานใหม่จากองค์กรอื่น					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

