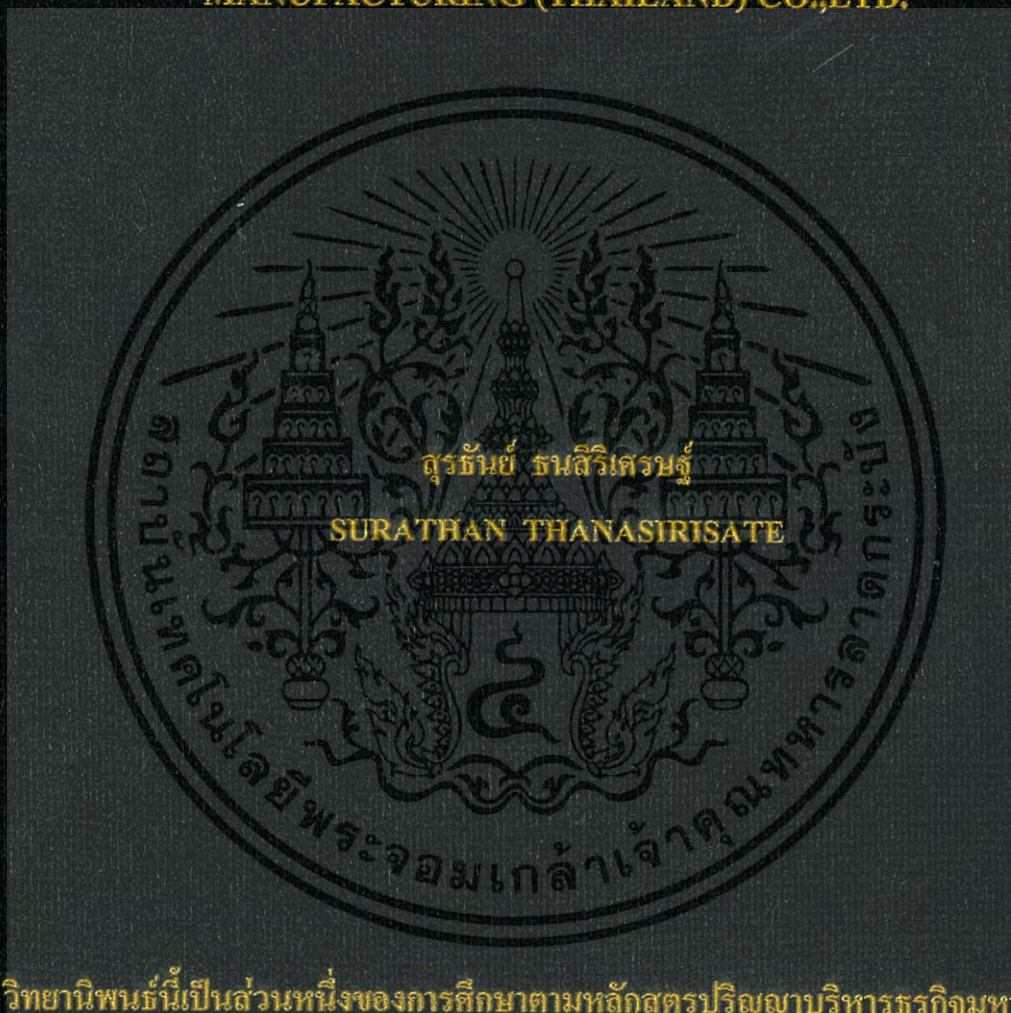


ปัจจัยที่มีผลต่อการร้งรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีลอร์ แมนูแฟ็คเจอริง  
(ประเทศไทย) จำกัด

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE RETENTION IN ESSILOR  
MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

KMITL-2016-FAM-M-047-001

ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีลอร์ แมนูแฟ็คเจอร์ริง  
(ประเทศไทย) จำกัด

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE RETENTION IN ESSILOR  
MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

KMITL-2016-FAM-M-047-001

12824483

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING EMPLOYEE RETENTION IN ESSILOR  
MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
IN BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2016**

**KMITL-2016-FAM-M-047-001**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2016**

**FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**คณะกรรมการบริหารและจัดการ**  
**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**  
**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**

---

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีลอร์  
แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE RETENTION IN  
ESSILOR MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.

นักศึกษา

นายสุรพันธ์ ชนศิริเศรษฐ์

รหัสประจำตัว

56611288

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา



บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑาจุฬา สุวัฒน์ะติลล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

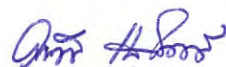
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.วรรณารถ	แสงมณี	
ผศ.ดร.มณฑาจุฬา	สุวัฒน์ะติลล	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจน์นิรุตติกุล	
อ.ดร.ชานินทร์	ศรีสุวรรณนภา	
ดร.พยัคฆ์	วุฒิรงค์	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 1 มีนาคม 2559 เวลา 12.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารสำนักบริการคอมพิวเตอร์

คณะรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อำนวยการ แสงโนรี)

คณบดีคณะกรรมการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล  
แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

นักศึกษา

นายสุรพันธ์ ธนศิริเศรษฐ์

รหัสประจำตัว

56611288

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

พ.ศ.

2559

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑาจุฬา สุวัฒน์ะดิลก

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวดี โรจนันันุติกุล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 159 คน พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 342 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่าระดับการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานระดับหัวหน้างาน คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ ผลตอบแทนและสวัสดิการ การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และความก้าวหน้าในการทำงานนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01

<b>Thesis Title</b>	Factors Affecting Employee Retention in Essilor Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd.
<b>Student</b>	Mr.Surathan Thanasirisate
<b>Student ID.</b>	56611288
<b>Degree</b>	Master of Business Administration
<b>Program</b>	Business Administration
<b>Year</b>	2016
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Montajula Suvattanadilok
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

## ABSTRACT

The objectives of this research were to examine the levels of employee retention in Essilor manufacturing (Thailand) Co.,Ltd. and to examine the factors influence employee retention. The sample of the study was 159 exempt employees and 342 non-exempt employees. The research instrument was a questionnaire. The data were analyzed by using percentage, arithmetic mean and standard deviation. Multiple linear regressions was used for hypothesis testing. The results showed that the level of employee retention in Essilor manufacturing (Thailand) Co.,Ltd. was at moderate level. The factors affecting employee retention in exempt level is career advancement, compensation and welfare, and employee relationship at statistical significance level of 0.01. For the factors affecting employee retention in non-exempt level is compensation and welfare, employee support, employee relationship at statistical significance level of 0.01 and career advancement at statistical significance level of 0.05.

## กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑาจุฬา สุวัฒน์ละติก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นรินทร์ติกุล ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม โดยการให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ผู้ให้การศึกษา รวมถึงให้ความรักและกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ซึ่งเคยให้ความช่วยเหลือและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สำหรับโอกาสทางการศึกษาที่ดี ขอขอบคุณพี่ๆ และเพื่อนๆ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดีเสมอมา ตลอดจนบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึง ณ ที่นี้ที่ให้ความช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่คณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุรธันย์ ธนศิริเศรษฐ์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน.....	8
2.1.1 ความหมายของการธำรงรักษาพนักงาน.....	8
2.1.2 ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน.....	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน.....	11
2.2.1 แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาของ Eric.....	12
2.2.2 ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานและธำรงรักษาของ Herzberg.....	14
2.2.3 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow.....	16
2.2.4 ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Alderfer.....	17
2.2.5 ทฤษฎีความต้องการของ Cooper.....	18
2.2.6 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland.....	18
2.2.7 ตัวอย่างปัจจัยจูงใจและธำรงรักษาพนักงาน.....	20

# สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เอสซีอีอาร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด.....	22
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>36</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	36
3.1.1 ประชากร.....	36
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	36
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ.....	38
3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ.....	40
3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ.....	41
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	43
3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา.....	43
3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน.....	44
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>50</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ของพนักงานระดับหัวหน้างาน (Exempt).....	50
4.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับหัวหน้างาน.....	50
4.1.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร.....	52
4.1.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการชำระรักษาของพนักงาน ระดับหัวหน้างาน.....	62
4.1.4 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการชำระรักษาของพนักงาน ระดับหัวหน้างาน.....	64
4.2 ผลการวิเคราะห์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Non-exempt).....	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	66
4.2.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร.....	68
4.2.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการชำระรักษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ....	78
4.2.4 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการชำระรักษาของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ.....	80
4.3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการชำระรักษาของพนักงาน.....	82
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	84
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	84
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	85
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	88
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	94
ประวัติผู้เขียน.....	102

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การแบ่งประเภทของเลนส์.....	24
3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย แบ่งสัดส่วนตามระดับตำแหน่งงาน.....	37
3.2 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	39
3.3 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	43
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายใน องค์การ.....	52
4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	54
4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน.....	56
4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน.....	57
4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน ความก้าวหน้าในการทำงาน.....	59
4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน ผลตอบแทนและสวัสดิการ.....	61
4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการ ธำรงรักษาของพนักงาน.....	63
4.9 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษา พนักงานระดับหัวหน้างาน.....	65
4.10 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายใน องค์การ.....	68
4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	69

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน.....	71
4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน.....	73
4.15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน ความก้าวหน้าในการทำงาน.....	75
4.16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน ผลตอบแทนและสวัสดิการ.....	76
4.17 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการ ชำระรักษาของพนักงาน.....	78
4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน ระดับปฏิบัติการ.....	81
4.19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่อการชำระรักษาพนักงาน.....	82

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย .....	5
2.1 แผนภูมิแสดงปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนแก่.....	14
2.2 ความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์.....	16
3.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ.....	48



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท เอสซิลอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด นับเป็นหนึ่งในโรงงานผู้ผลิตเลนส์แว่นตาชั้นนำที่มีชื่อเสียงภายใต้กลุ่มบริษัทเอสซิลอร์ (Essilor Group) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศฝรั่งเศส โดยมีบริษัท เอสซิลอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด มีการตั้งโรงงานการผลิตอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ประเทศไทย ในแต่ละปี เอสซิลอร์ มีการผลิตเลนส์สายตา มากกว่า 220 ล้านเลนส์ภายใต้ 4 ทวีปทั่วโลก มีรายรับมากกว่า 4,400 ล้านดอลลาร์ต่อปี มีลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มากถึง 150 ล้านดอลลาร์ต่อปี มีทีมนักวิจัยมากกว่า 550 คนทั่วโลก ส่งผลให้สามารถคิดค้นเลนส์สายตาแบบใหม่ๆ ที่มีความสามารถโดดเด่นออกมาสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง โดยตลาดผู้บริโภคหลักคือทวีปอเมริกาเหนือ นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เป็นสิทธิบัตรเฉพาะของเอสซิลอร์ ทั้งเลนส์สายตาชั้นเดียว (Single Lens) และ เลนส์สายตาสำหรับผู้สูงอายุ (Progressive Lens)

อุตสาหกรรมการผลิตเลนส์สายตาในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่ ซึ่งรวมถึงบริษัท เอสซิลอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อการส่งออก อีกทั้งยังจัดอยู่ในสินค้าประเภทเครื่องมือแพทย์ทั่วไป จึงต้องได้รับการขออนุญาตจากองค์การอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุขในการดำเนินการผลิต ไปจนถึงขั้นตอนดำเนินการพิธีการทางศุลกากรส่งออกและนำเข้า ในแต่ละกระบวนการนับตั้งแต่การวิจัยค้นคว้า กระบวนการนำเข้าและจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ตลอดจนถึงการดำเนินโครงข่าย Supply chain นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ คือ คน (People) กลยุทธ์ (Strategy) และผลการปฏิบัติการ (Performance) ซึ่งปัจจัยที่ 3 มีอิทธิพลในการสร้างศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่องค์กร ล้วนมีองค์ประกอบที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่ามีมนุษย์ที่มีคุณภาพ ความรู้ และความสามารถ ย่อมส่งผลให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจ

ปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจนั้น มีปัจจัยหลักที่จำเป็นในการจัดการองค์การ 6 ประการ อันได้แก่ คน (Man) เงินทุน (Money) วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการจัดการ (Management) จากสภาพเศรษฐกิจและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปท่ามกลางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ส่งผลให้จากเดิมที่มีการแข่งขันทางด้านคุณภาพสินค้า เปลี่ยนเป็น ความต้องการทางด้านบริการและทรัพย์สินทางปัญญามากขึ้น ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจ และทฤษฎีถูกนำเสนอสู่ตลาดไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ใดๆ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทันสมัย กล่าวได้ว่าแรงผลักดันของการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีส่วนประสมหลักอยู่ที่ ปัจจัยมนุษย์ องค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ไม่เพียงแต่ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น หากแต่ต้องมีกระบวนการจัดการที่ดีที่จะดึงเอาความสามารถเฉพาะบุคคลออกมาเพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์การได้ จากนั้น เมื่อการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างประสบผลสำเร็จ ประเด็นสำคัญลำดับต่อไปคือ ทำอย่างไรจึงจะธำรงรักษาพนักงานเหล่านั้นไว้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดไปสู่ความสำเร็จขององค์การในอนาคต อาจกล่าวได้ว่า คน หรือบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นหัวใจหลักที่ส่งผลแห่งความสำเร็จขององค์การ

พนักงาน ถือเป็นทรัพยากรหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรคนเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถคาดเดาได้เหมือนทรัพยากรอื่นๆ อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายที่สูง ดังนั้น ทรัพยากรคนจึงต้องได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และตรงกับความต้องการของงานจนกระทั่งนำพาร่องการบรรลุความสำเร็จ (เกรียงศักดิ์ เจริญเจริญ. 2543) ปัจจัยที่จะสามารถส่งเสริมให้เกิดการตอบสนองของพนักงานต่อจุดเป้าหมายขององค์การให้บรรลุจนประสบความสำเร็จได้นั้น คือ แรงจูงใจ (Motivation) ดังจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบพนักงานคนหนึ่งที่มีปฏิบัติงานโดยมีความตั้งใจ มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น แต่กับพนักงานอีกคนกลับมีความเฉื่อยชา ทำงานไปวันๆ ไม่กระตือรือร้น พฤติกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motivation ของแต่ละบุคคล) ทั้งภายในและภายนอกของแต่ละคนอันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก คือสถานการณ์ต่างๆขององค์การทั้งภายในและสังคม (ชมพูนุท ศรีพงษ์. 2550)

เพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์การสามารถนำความสามารถมาใช้กับงานได้อย่างเต็มที่ และทำให้พนักงานเหล่านั้นอยู่กับองค์การได้ยาวนานที่สุด โดยให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ และไม่มีความคิดที่จะลาออก (Turnover Rate) โดยถ้าหากว่าองค์การใดมีการเข้าออกของพนักงานจำนวนมากจะส่งผลให้เกิดต้นทุนทางการบริหารเพิ่มมากขึ้น (พิมพ์ผกา ดีปิ่นชัย. 2553)

เมื่อมีการลาออกจากงานจะส่งผลเสียต่อองค์การซึ่งอาจจะเกิดได้ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การคัดเลือก การสรรหา การจ้างงาน ในระหว่างที่รอการจ้างทดแทนพนักงานอื่นที่ยังทำงานอยู่จะต้องทำงานทดแทนอัตรากำลังที่ขาดไปหรือต้องทำงานแทน ซึ่งจะนำมาซึ่งความเครียดที่จะต้องทำงานทดแทนในส่วนที่หายไป อีกทั้งยังต้องรับบทบาทการสอนงานคนที่เข้ามาใหม่ เริ่มต้นทำความรู้จักและปรับตัวเข้าหากันทั้งพนักงานใหม่และพนักงานเดิม ซึ่งจะส่งผลให้งานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องได้หายขาดตอนไปในการบริการกับลูกค้าจนทำให้ความสัมพันธ์และบรรยากาศกับลูกค้าเป็นไปในทิศทางที่แย่ลง จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณค่าของงานถูกสร้างด้วยคุณค่าของพนักงาน (รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง. 2548)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องมีการพิจารณาถึงตำแหน่งและจำนวนพนักงานที่ต้องการในอนาคตเป็นลำดับแรก ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

และการสรรหาบุคลากร เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกณฑ์ไว้ โดยการปัจจัยดังกล่าว ต้องมีกระบวนการคัดเลือกโดยให้ความสำคัญกับทั้งสองด้าน ได้แก่

ด้านของผู้ประกอบการ ทางบริษัทมักแสวงหาผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่เพื่อมาทำงาน หรือประกาศรับสมัครบุคคลเข้างานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับทักษะ

ด้านของผู้ที่จะเข้าทำงาน องค์ประกอบสำคัญที่จะสามารถใช้เป็นข้อพิจารณาโอกาสเลือกเข้าทำงานกับบริษัทหนึ่งได้คือ แนวทางดำเนินงานของบริษัท โดยเปรียบเทียบทักษะในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเข้าร่วมงานต่อไป

เมื่อผ่านการคัดเลือกในขั้นตอนและกระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งนั้นๆ นอกเหนือจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ทางบริษัทต้องการได้รับจากพนักงาน สิ่งที่มีความสำคัญในการประกอบธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องคือ การจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ธำรงอยู่กับบริษัทอย่างยาวนาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ทุกบริษัทมีความต้องการให้อัตรากำลังออกในองค์การของตนอยู่ในระดับที่ไม่สูงจนเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานหรือบุคลากรที่มีความสามารถและความชำนาญในสายงานนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงพยายามสรรหาวิธีการจูงใจให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์การ เพื่อก่อให้เกิดความยินดีที่จะร่วมงานกับบริษัทต่อไป

ลักษณะของการจูงใจที่นิยมนำมาใช้มีสองประเภท ตามหลักทฤษฎีปัจจัย (Motivation Hygiene Theory) อันประกอบด้วย การจูงใจภายนอก คือการตอบแทนด้วยเงินหรือสิ่งที่มีค่าทางเศรษฐกิจ เช่น เงินเดือน ค่าตำแหน่ง ค่าวิชาชีพ เป็นต้น และการจูงใจภายใน คือการปฏิบัติต่อพนักงานอันก่อให้เกิดคุณค่าทางจิตใจ เช่น โอกาสทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานโดยอิสระ ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในสภาพเหตุการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันมีปัจจัยและอิทธิพลที่หลากหลายที่เกิดขึ้นและส่งผลให้พนักงานลาออกหรือโอนย้ายในตำแหน่งงานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความสูญเสียแก่องค์การเนื่องด้วยการขาดแคลนทางทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญ และองค์การต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรใหม่เพื่อมาทดแทนในการทำงาน ซึ่งต้องใช้ทั้งเวลาในการสรรหาและต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาให้ทราบว่า มีปัจจัยหรือตัวแปรอะไรบ้างที่มีผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงานในองค์การทั้งในระดับหัวหน้างานและระดับผู้ปฏิบัติการ ซึ่งหากทราบถึงปัจจัยหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงแล้วนั้น จะสามารถนำมาเป็นข้อมูลสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้ และเป็นอีกแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาลาออกต่อไปได้อย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการชำระรักษาของพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาของพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อชำระรักษาของพนักงานระดับหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการชำระรักษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ

## 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน 5 ประการ (Eric : 2003) ได้แก่ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) ค่าตอบแทน (Compensation) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมไปถึงการฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษาและการพัฒนาในสายอาชีพ บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) และ โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential)

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานจากวรรณกรรมดังกล่าว โดยใช้แนวคิดจาก Eric เป็นหลัก ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### 1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ คือ พนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2,656 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ เดือนตุลาคม พ.ศ.2557) โดยมีการแบ่งระดับตำแหน่งงาน ดังนี้

- |  |                |
|--|----------------|
| 1. พนักงานระดับหัวหน้างาน (Exempt)     | จำนวน 265 คน   |
| 2. พนักงานระดับปฏิบัติการ (Non-exempt) | จำนวน 2,391 คน |
|  | รวม 2,656 คน   |

### 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
3. การได้รับการสนับสนุนแก่พนักงาน
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน
5. ผลตอบแทนและสวัสดิการ

#### 1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือการชำระรักษาพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1.5.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้มีการศึกษาโดยการแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานของ บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ใช้เวลาในการวิจัยข้อมูลให้กับพนักงานตั้งแต่เดือนกันยายน ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2558

## 1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. การชำระรักษาพนักงาน หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์กร และมีความตั้งใจว่าจะทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณอายุการทำงานของตน
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในบริษัท บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด อันประกอบไปด้วยสถานที่ในการทำงาน อุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตตลอดเวลาที่อยู่ในองค์กร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ตลอดจนบุคลากรทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องใน บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
4. การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน หมายถึง การให้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือ ระดับบริหารแก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงาน การตัดสินใจ การสนับสนุน ตลอดจนการเอื้อประโยชน์แก่พนักงานใน บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ลำดับขั้นในตำแหน่งงานภายในองค์กร อันเกิดจากการทำงานที่ตั้งใจ และผลงานที่เกิดขณะทำงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
6. ผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือน ค่าคุณภาพงาน โบนัส รวมไปถึงผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจอื่นๆที่ทางบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด มอบให้แก่พนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมเนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยศึกษาจากเอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้อย่างครอบคลุมและมีความชัดเจนซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน

#### 2.1.1 ความหมายของการธำรงรักษาพนักงาน

Mitchell and Thomas (2001) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน โดยมีความผูกพันกับบุคคลอื่น กลุ่ม หรือ สังคม รับรู้ว่าตนเองเหมาะสมกับงานที่ทำและจะสูญเสียโอกาสหากต้องลาออกจากงาน

Mathis and Jackson (2004) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง เมื่อบุคลากรได้รับสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนจากองค์กรที่จะทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลได้ก้าวเข้ามาสู่งานด้วยความสมัครใจและปรารถนาที่จะทำงานนั้นต่อไป

ชนัดดา วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง พนักงานที่มีความพร้อมที่จะอุทิศตนให้งาน และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรได้นาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความผูกพัน มั่นคง และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในองค์กรระยะเวลาหนึ่งและยังคงทำงานในองค์กรนั้นจนถึงปัจจุบัน

สุปราณี เอกอุ (2550) การธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรมีความสามารถที่จะจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรจะมีกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมซึ่งทั้งหมดนั้น จะสามารถส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทำให้อยู่ในองค์กรได้

ไพโรจน์ อุติต (2551) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึงการพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ทำอย่างไรให้พนักงานธำรงได้นาน

ศิริพงษ์ สุทรวัฒนกิจ (2554) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานคือ การที่องค์กรมีความต้องการให้พนักงานที่มีคุณค่าเหล่านั้นสามารถที่จะธำรงอยู่ในองค์กร ได้อย่างยาวนาน พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรและไม่คิดที่จะจากองค์กร เพื่อให้ธำรงในองค์กร ได้อย่างมีความสุขและเกิดความพึงพอใจ

จากความหมายต่างๆข้างต้นในเรื่องการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสอดคล้องกัน สามารถสรุปความหมายได้ว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่น ทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกที่องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

### 2.1.2 ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน

สมิต รัชชุกร (2010) กล่าวว่า ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน สามารถมองได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กรและด้านพนักงาน ดังนี้

#### ด้านองค์กร

1. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานมีความชำนาญ
2. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้เกิดทีมงานที่มั่นคง มีความรักผูกพันและความเข้าใจกัน
3. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้ช่วยลดอัตราการเข้าออก
4. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ๆ
5. การธำรงรักษาพนักงานทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ
6. การธำรงรักษาพนักงานเป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต
7. การธำรงรักษาพนักงานทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. การธำรงรักษาพนักงานจะสามารถทำให้ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เป็นต้น

#### ด้านพนักงาน

1. การธำรงรักษาพนักงานทำให้เกิดการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน รั้งงานที่ทำและรักองค์กร
2. การธำรงรักษาพนักงานเป็นการทำให้พนักงานตระหนักว่าองค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน
3. การธำรงรักษาพนักงานเป็นผลทำให้สามารถดึงดูดผู้มาสมัครงานกับองค์กรได้มากขึ้น
4. การธำรงรักษาพนักงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการปฐมนิเทศ ฝึกอบรมและสอนงานพนักงานใหม่ แต่ในทางกลับกัน หากว่าองค์กรไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานได้ จำทำให้เกิด

#### ด้านองค์กร

1. องค์กรย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองและเติบโตต่อไปได้ยาก เพราะการปฏิบัติงานจะมีการสะดุดหยุดชะงัก
2. ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือกและฝึกอบรม
3. ผลงานที่เกิดไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าพนักงานเดิม
4. เสียทรัพยากรในการสอนและการทำงานซึ่งมีทั้งได้ผลและไม่ได้ผล

#### ด้านพนักงาน

1. ทำให้พนักงานเกิดการเสียขวัญและกำลังใจ
2. ทำให้พนักงานที่ธำรงต้องมีภาระในการสอนงานและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามา ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน

การธำรงรักษาพนักงานให้ธำรงนั้นจึงมีความสำคัญต่อทั้งองค์กรและตัวบุคคล องค์กรจึงต้องมีการดำเนินงานอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ที่จะได้รับตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) การรักษาคคนเก่งให้มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนับว่าเป็นงานที่มีความท้าทาย และยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งตามที่องค์กรกำหนดไว้นั้น คือบุคคลที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง อีกทั้งยังต้องมีจริยธรรมในการทำงานสูง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Ethical Professionalism) เหมาะสมกับลักษณะ และความต้องการขององค์กร และยังเป็นผู้ที่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้จึงเกิดปัญหาแย้งชิงคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งนั้น มีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในงานมากกว่าพนักงานทั่วไป จึงทำให้คนเก่งมักจะเปลี่ยนงานและย้ายที่ทำงานบ่อยเพราะมีโอกาสในการเลือกที่ทำงาน และย้ายที่ทำงานบ่อยเพราะมีโอกาสในการเลือกที่ทำงานและหางานที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง การรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กร (วาสิตา ฤทธิบำรุง. 2548) อีกสาเหตุหนึ่งมีส่วนที่ทำให้คนเก่งลาออกคือ ผู้บริหาร เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาและเอาใจใส่คนเก่ง (Michaels et al. 2001) ปัญหาหลักๆที่เกิดขึ้นจากประเด็นหัวหน้างานคือ คนเก่งรู้สึกเบื่อกับงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ โดยปกติคนเราเมื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่งเป็นระยะเวลา 2-4 ปี ความรู้สึกเบื่อย่อมเกิดขึ้น ซึ่งคนเก่งจะรู้สึกเบื่อเร็วกว่าคนปกติ โดยเฉลี่ยประมาณ 2 ปี เมื่อความรู้สึกเบื่อเกิดขึ้น คนเก่งจะไม่อยู่นิ่งเฉยเพื่อทำงานแบบอยู่ไปวันๆ แต่จะหาทางเลือกใหม่ที่คิดว่า แสวงหาองค์กรใหม่เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้มากขึ้น (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. 2550) ซึ่งหากคนเก่งออกจากองค์กรจะก่อให้เกิดความสูญเสียในเรื่องของต้นทุนจากการลาออกของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับต้นทุน 3 ประเภท ที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ในการดำเนินงานขององค์กรคือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct Expenses) ซึ่งหมายรวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการสรรหา การสัมภาษณ์ และการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานแทนพนักงานคนเดิมที่ลาออกไปได้ อีกหนึ่งประเภทคือ ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ยกตัวอย่างเช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ขวัญกำลังใจของพนักงานที่ยังข้องอยู่กับองค์กรและความพึงพอใจของลูกค้าจะอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ประเภทสุดท้ายคือ ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs) ซึ่งประกอบไปด้วย องค์ความรู้ที่องค์กรต้องเสียไป และงานที่ยังทำไม่สำเร็จ เนื่องมาจากผู้จัดการและพนักงานคนอื่นๆต้องใช้เวลาไปในการสรรหาพนักงานเพื่อเข้ามาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปอย่างรวดเร็วที่สุด (ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. 2550)

ในแต่ละองค์กรย่อมมีภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ธุรกิจ วัฒนธรรมและบรรยากาศที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงแนวทางที่จะรักษาคนเก่งไว้นั้นอาจจะไม่เหมือนกัน และไม่อาจสามารถลอกเลียนกัน ได้ทั้งหมด ทั้งนี้ผู้บริหารของแต่ละองค์กรคงต้องตั้งคำถามและหาคำตอบก่อนว่าทำไมคนเก่งจึงตัดสินใจลาออกจากองค์กร และจะอย่างไรให้คนเก่งอยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข เพื่อให้ได้ประเด็นที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร อย่งไรก็ตามจากการศึกษาของ Branham (2005) และ Walker (2002) พบว่าโดยทั่วไปแล้วนั้นการย้ายงานหรือการลาออกของคนเก่งเกิดขึ้นอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ความคาดหวังของคนเก่งไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ภายใต้งื่อนไข และข้อจำกัดต่างๆ (สมบุญ ภู่วิเศษชนะ. 2549)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นหลักที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จากการศึกษาของนักวิชาการหลายๆท่านดังนี้

จากงานวิจัย McKinsey & Company ได้ทำการสำรวจถึงวิธีการดึงดูด การพัฒนาและรักษาคนเก่งในระดับผู้บริหารจำนวน 200 คนทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้บริหารที่มีความต้องการในเรื่องของงานที่ทำท่าย โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ คู่คนที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งให้ตนเอง (Michaels et al., 2001) ซึ่งผลสำรวจของ Sibson Consulting พบว่า 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต ในขณะที่ผลสำรวจของ Development Dimensions International (DDI) ได้แบ่งมุมมองปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรเป็น 2 มุมมองคือ มุมมองของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ และมุมมองของคนเก่ง พบว่า เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่คนเก่งนั้น กลับให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน (Sears, 2003) แต่ในงานวิจัยของ Tower Perrin พบว่าปัจจัยที่รักษาคนเก่งให้ธำรงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กร และความคาดหวังของพนักงาน (Berger & Berger, 2004)

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาของ Eric

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยโดยประยุกต์จาก แนวคิดของ Eric (2003) เป็นปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. บทบาทของหัวหน้างาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่มีต่อลักษณะการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในท่าทีที่เป็นการให้คำปรึกษา การแนะนำ แนวทางการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แสดงความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก
2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม เป็นสิ่ง ที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่พนักงานขององค์กร เรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

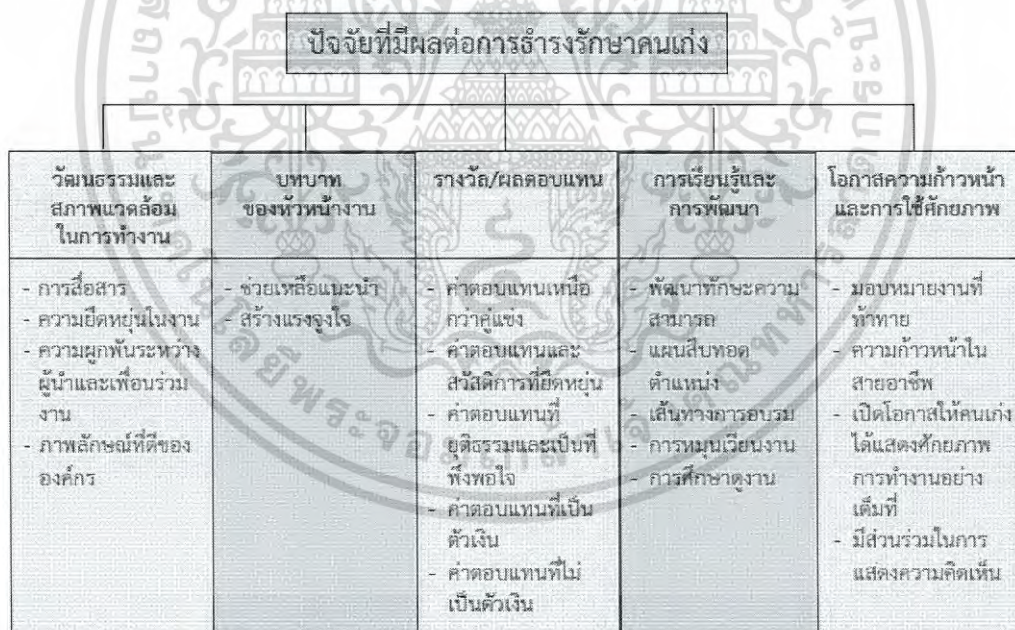
3. การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความรู้หรือวิธีการใหม่ รวมถึงการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ หรือ เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ หมายถึง งานที่ปฏิบัตินั้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนเองยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

5. รางวัลผลตอบแทน หมายถึง รางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รางวัลนั้นอยู่ในรูปตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การธำรงรักษาของคนเก่ง หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่นทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกรักว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยข้างต้น สามารถใช้กรอบแนวคิดของ Eric ในการแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง

ที่มา : พรรัตน์ แสงหาญ (2556)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.2 ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานและชำระรักษาของ Herzberg

Herzberg ศึกษาถึงเรื่องของการจูงใจ โดยเสนอว่า มีปัจจัย 2 อย่างที่มีผลต่อการจูงใจพนักงานให้ทำงานคือ (ประคัลภ์ ปีณทพลังกูร. 2551)

1. Hygiene Factors หรือเรียกว่าปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องมีในการทำงาน ถ้าขาดส่วนนี้ไปจะมีปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน แต่ปัจจัยอนามัยนี้ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานต้องการทำงานโดยตรง ประกอบด้วย

- 1.1 เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefits)
- 1.2 การบังคับบัญชา (Supervision)
- 1.3 สภาพการทำงาน (Work Condition)
- 1.4 สถานภาพในการทำงาน (Status)
- 1.5 ความมั่นคงในการทำงาน (Security)
- 1.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relations)
- 1.7 นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน (Policy)

จะเห็นว่าเงินเดือน รวมอยู่ในปัจจัยอนามัยนี้ด้วย Herzberg มองว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยที่ต้องมี และต้องจ่ายเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของพนักงาน แต่การใช้เงินเดือนเป็นตัวจูงใจโดยตรง จะไม่ได้ผลในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

2. Motivator Factors เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานให้อยากทำงานได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วย

- 2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
- 2.2 การได้รับความสำคัญ (Recognition)
- 2.3 ความรับผิดชอบในงานที่ทำ (Responsibility)
- 2.4 ความน่าสนใจในงาน (Task Interest)
- 2.5 การเจริญเติบโตในการทำงาน (Growth)

ปัจจัยจูงใจดังกล่าวข้างต้น เป็นปัจจัยที่ Herzberg มองว่าสามารถจูงใจพนักงานให้อยากทำงาน ดังนั้น การใช้เงินเพื่อจูงใจพนักงาน จะต้องมีวิธีการหรือเหตุผลในการจูงใจ เช่น ในการบริหารค่าจ้างเงินเดือนเพื่อจูงใจพนักงาน นักบริหารค่าจ้างจะต้องเชื่อมโยงทฤษฎีปัจจัยจูงใจนี้กับการบริหารเงินเดือนให้ได้ กล่าวคือในปัจจัยด้านความสำเร็จ และความตระหนักในความสำคัญของพนักงานนั้น เราสามารถใช้การขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลงาน และการขึ้นเงินเดือนกรณีเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวบอกพนักงานได้ว่าเขากำลังประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งหมายถึงบริษัทได้เห็นความสามารถและขึ้นเงินเดือนให้พนักงานที่มีผลงานดีเด่นสูงกว่าพนักงานที่ทำผลงานด้อยกว่า และแจ้งพนักงานให้ทราบถึงเหตุผลในการขึ้นเงินเดือนให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ส่วนปัจจัยเรื่องความรับผิดชอบ ก็สามารถใช้ในการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวบอกให้พนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทราบว่าเขาต้องมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น มีงานที่ทำหยาบมากขึ้นซึ่งในส่วนนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงินโดยตรง ส่วนปัจจัยด้านการเจริญเติบโตในบริษัท บริษัทต้องทำการออกแบบ Career path ซึ่งเป็นเส้นทางสายอาชีพของพนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัทให้พนักงานทราบว่าเขามีโอกาสเติบโตเจริญเติบโตในงานได้มากน้อยแค่ไหน และในการเลื่อนระดับแต่ละครั้ง ก็ควรจะมีการปรับเงินเดือนให้ตามความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ตามความเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าเราสามารถนำตัวเงินมาเชื่อมโยงกับปัจจัยของ Herzberg ได้ และสามารถที่จะใช้ในการจูงใจพนักงานให้อยากทำงานกับบริษัทได้ด้วย แต่ปัจจัยด้านตัวเงินนี้ไม่ใช่สิ่งที่ยอมรับกันว่า พนักงานจะไม่ลาออกไปไหน ยังมีอีกหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่อยากทำงาน สาเหตุที่พบบ่อยที่สุดจากผู้ที่มีประสบการณ์ในวงการบริหารงานบุคคลคือ สาเหตุจากหัวหน้างาน บางบริษัทมีระบบเงินเดือนและระบบการจูงใจที่ดีมาก แต่มีอัตราการลาออกของพนักงานสูงมาก ซึ่งเมื่อทำการศึกษาลึกลงไป แล้วพบว่าสาเหตุมาจากหัวหน้างาน เช่น หัวหน้างานไม่ให้โอกาสในการคิดหรือแสดงความคิดเห็น แย่งชิงผลงาน หรือโยนความผิดพลาดให้ลูกน้องไม่สามารถให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องได้ เป็นต้น

### 2.2.3 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

Maslow เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดิส ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา Maslow ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด (อนิซวัง แก้วจางค์. 2552 )



ภาพที่ 2.2 ความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์

ที่มา : ธพิทักษ์ รักษาศิลป์ (2557)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาสโลว์ (Maslow) เรียกลำดับความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of Needs” ซึ่ง ประกอบด้วย ลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไประดับสูง 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Physiological Needs) คือ เป็นความต้องการด้านร่างกายเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เป็นต้น
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการลำดับที่สองของ Maslow จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ ความมั่นคงในการทำงาน
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการระดับที่สาม โดยความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเกี่ยวพัน การมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความต้องการระดับที่สี่ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญตัวเอง มีความภาคภูมิใจในสถานภาพทางสังคม ต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่น
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) คือ ความต้องการระดับสูงสุดบุคคลมักจะต้องหาโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องหาความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ซึ่งความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่ การศึกษาทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ (Maslow) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์นั้น มีลำดับขั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำไปขั้นสูง ซึ่งความปรารถนาขั้นสูงสุดของมนุษย์ทุกคน คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ตนเองมุ่งหวัง แต่การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อน เพื่อที่จะทำให้เกิดความต้องการในระดับต่อไป ซึ่งถ้าบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.2.4 ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Alderfer

Alderfer (2552) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะดำรง (Existence: E) เป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี เป็นความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตความต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางวัตถุเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) คือ ความต้องการผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการเป็นพวกได้รับความยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน สามารถทุ่มเทความรู้ ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย

### 2.2.5 ทฤษฎีความต้องการของ Cooper

Cooper (1958) กล่าวถึง ความต้องการของบุคลากรในการทำงานไว้หลายประการได้แก่ ทำงานที่เขาสนใจ อุปสรรคที่ดีสำหรับการทำงาน ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

### 2.2.6 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอว่าความต้องการของบุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement เขียนย่อว่า nAch) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch Person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

1.1 ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรงจึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

1.2 ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัยคิดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่าความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกัน ถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch Person)

1.3 ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้นำทางในการไปสู่ความสำเร็จในครั้งต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่

และเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าวมิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครอิจฉา และไม่เป็นเป้าหมายระยะยาวรับ โดยการกระทำดังกล่าวมิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครอิจฉา ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสียหาย แต่ที่ทำได้เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้มีความต้องการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self-Actualization) และผู้ที่มีความต้องการงอกงาม (Growth Needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอเฟอ์ตามลำดับ

2. ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation เขียนย่อว่า nAff) ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff Person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่น ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่นและต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ของทฤษฎีมาสโลว์ และทฤษฎี อี อาร์ จี ตามลำดับ

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (nPow Person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสถานะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้ง ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับความ ต้องการได้ทำดังใจปรารถนา (Self-Actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

จากทฤษฎีนี้แมคเคลล์แลนด์คาดว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน กล่าวคือ คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (nAch Person) จะเหมาะกับงานด้านการตลาดหรือพนักงานขาย หรือเป็นผู้ประกอบการอิสระของตนเอง เนื่องจากงานเหล่านี้ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนตัวสูง รวมทั้ง เปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff Person) มักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และประการสุดท้าย สำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจ (nPow Person) มีแรงจูงใจสูงที่ต้องการมีอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์หรืองานด้านบริหาร อย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของแมคเคลล์แลนด์พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมออนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควรมีความต้องการการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

McClelland ระบุว่าความต้องการของบุคคลมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่ง ในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมโดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงเมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

## 2.2.7 ตัวอย่างปัจจัยจูงใจและธำรงรักษาพนักงาน

### 1. เงินเดือนและสวัสดิการ

องค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันตามลักษณะธุรกิจขององค์กร ดังนั้น รูปแบบของค่าตอบแทนโดยรวมจึงประกอบไปด้วยส่วนที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินส่วนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน เงินค่าจ้างรายวัน รวมไปถึงค่าตอบแทนจูงใจระยะสั้น เช่น ค่าคอมมิชชั่น ค่าเบี้ย เลี้ยง เป็นต้น และค่าตอบแทนจูงใจระยะยาว เช่น โบนัสแบบคงที่ (Fixed Bonus) และ โบนัสแบบผันแปรขึ้นอยู่กับผลงานที่แตกต่างกันไป (Variable Bonus) ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นสวัสดิการที่จัดไว้ให้กับพนักงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจขององค์กรแต่ละแห่ง เช่น รถประจำตำแหน่ง คุปองรับประทานอาหารกลางวันสมาชิก สपोर्टคลับ แบบฟอร์มพนักงาน มือถือ โน้ตบุ๊ก เป็นต้น

### 2. สวัสดิการเพื่อความมั่นคงและสุขภาพ ได้แก่

2.1 สวัสดิการการรักษาพยาบาล (Medicare Benefits) โดยปกติรัฐได้กำหนดให้องค์กรจัดสวัสดิการในการรักษาพยาบาลขั้น พื้นฐานให้แก่ลูกจ้างพนักงานอยู่แล้ว เช่น นายจ้างต้องจัดห้องพยาบาล พยาบาล หรือแพทย์ประจำ เพื่อบริการลูกจ้างตามขนาดของกิจการ องค์กรธุรกิจบางแห่งจัดสวัสดิการการรักษาพยาบาลให้แก่ลูกจ้างเองนอกเหนือจากสิทธิที่ลูกจ้างได้รับจากกองทุนประกันสังคม องค์กรหลายแห่งใช้วิธีประกันสุขภาพพนักงานหรือประกันอุบัติเหตุกับบริษัทประกัน โดยนายจ้างเป็นผู้จ่ายเบี้ย ประกันให้ การให้การรักษาพยาบาลต้องกำหนดลงไปในรายละเอียดว่าจะครอบคลุมมากน้อยแค่ไหนเช่น

2.1.1 การรับการรักษาแบบผู้ป่วยนอก (Outpatient)

2.1.2 การผ่าตัดรักษา (Operation)

2.1.3 การใช้บริการห้องปฏิบัติการพิเศษ (Laboratory)

ขอบเขตของการให้สวัสดิการชนิดนี้อาจครอบคลุมไปถึง ครอบครัวของ

เอกสาลูกจ้างด้วยขอบเขตและระดับการรักษาพยาบาลขึ้น อยู่กับตำแหน่งของลูกจ้าง นโยบายขององค์กร ค่าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บางองค์กรอาจกำหนดเป็นจำนวนเงินที่องค์กรจะรับผิดชอบให้เป็นรายปี โดยไม่กำหนดวิธีการ และชนิดของการรักษาก็ได้

**2.2 การให้เงินทดแทน (Disability Benefits or Employment Injury Benefits)** เป็นสวัสดิการที่ให้กับพนักงานที่ไม่สามารถทำงานได้ เนื่องจากการเจ็บป่วยหรือทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการทำงานตามปกติพนักงานเหล่านี้ก็จะได้รับผลประโยชน์เป็นเงินทดแทนตามสิทธิของผู้ประกันตนตามพระราชบัญญัติประกันสังคมอยู่แล้ว ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับการจ่ายเงินทดแทนได้กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เรื่องกำหนดระยะเวลาการจ่ายค่าทดแทนหลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณค่าจ้างรายเดือน ลงวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2537 แต่องค์กรอาจจัดสวัสดิการให้เพิ่มเติมจากนี้ก็ได้

**2.3 การประกันชีวิต (Life Insurance)** การประกันชีวิตพนักงานลูกจ้างเป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแก่ครอบครัวของลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างเสียชีวิต ซึ่งนับเป็นสวัสดิการให้แก่ทายาทที่ยังมีชีวิตอยู่ (Survivor Benefits) ของลูกจ้างด้วยการประกันชีวิตนี้องค์กรนิยมนำประกันชีวิตกับบริษัทประกัน และมักเป็นการประกันกลุ่มซึ่งค่าเบี้ย ประกันจะถูกกว่าสำหรับวงเงินประกันจะมากหรือน้อยแล้วแต่นโยบายขององค์กร

**2.4 บำนาญ (Pension Benefits)** วัตถุประสงค์ของการจ่ายสวัสดิการบำนาญ เพื่อให้ลูกจ้างที่เกษียณอายุไปแล้วสามารถดำรงชีพอยู่ได้ด้วยเงินจำนวนหนึ่ง ซึ่งองค์กรจะจ่ายให้ทุกเดือนในระยะเวลาหนึ่งหรือจนกว่าลูกจ้างจะเสียชีวิต สวัสดิการชนิดนี้เป็นภาระหนักแก่องค์กร เพราะค่าใช้จ่ายนี้ประมาณการได้ยากอีกทั้ง แนวโน้มต่อไปก็คือ คนจะมีอายุที่ยืนยาวขึ้นกว่าเดิม ส่วนใหญ่สวัสดิการชนิดนี้มักจะจ่ายในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีกองทุนสวัสดิการมาก องค์กรที่มีการวางแผนในเรื่องเงินและการบริหารอย่างดี เช่น

2.4.1 การตั้งกองทุนบำนาญ (Pension Fund)

2.4.2 มีการวางแผนเกี่ยวกับการหักเงินสมทบอย่างดี (Salary Deduction Plan)

2.4.3 มีการกำหนดอายุงานและสัดส่วนของบำนาญที่จะได้รับ เป็นต้น

**2.5 สวัสดิการอื่นๆ (Other Benefits)** องค์กรสามารถจัดสวัสดิการแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากข้อที่กล่าวมาข้างต้นได้ตามความเหมาะสม เช่น

2.5.1 บางองค์กรอาจมีบำเหน็จเป็นเงินก้อนแก่พนักงานครั้ง เดียวเมื่อเกษียณงาน (Lump Sum Payment)

2.5.2 ค่าชดเชยเมื่อเลิกจ้าง (Severance Pay)

2.5.3 ให้สิทธิในการลาโดยไม่รับค่าจ้างเป็นระยะเวลาหนึ่ง (Leave Without Pay) เนื่องด้วยความจำเป็นหรือเหตุผลส่วนตัว เช่น ลาศึกษาอบรม ลาเลี้ยงดูบุตร หรือ

เอกสบุพักวี โดยไม่ได้รับค่าจ้างขณะลา แต่ยังคงสภาพของสมาชิกองค์กรไว้ เป็นต้นไป ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มความถนัดและทักษะให้แก่พนักงานตามระดับของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical Training) การฝึกอบรมทักษะเฉพาะทาง (Special Skill Training) การฝึกอบรมการจัดการ (Management Training) และการพัฒนานักบริหาร (Executive Development) เป็นต้น

4. การยกย่องชมเชย พนักงานควรได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition) จากผู้บริหาร การยกย่องชมเชยพนักงานเป็นเรื่องที่มีต้นทุนน้อยมาก เพราะเพียงแค่ผู้บริหารรู้จักใช้คำพูด น้ำเสียง และภาษากายที่เหมาะสม ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สีนหน้ามีมิตรไมตรี ชื่นชมพนักงานด้วยความจริงใจ เมื่อพนักงานทำงานได้ประสบความสำเร็จ แม้บางครั้ง จะเป็นความสำเร็จเล็ก ๆ หรือบางเรื่องก็ไม่สำเร็จ หากพนักงานได้พยายามทำอย่างเต็มที่แล้วก็ต้องชื่นชม และที่สำคัญต้องชื่นชมพนักงานด้วยหากพวกเขาได้ปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร เพื่อตอกย้ำว่า หากเขาทำตามที่องค์กรคาดหวัง เขาจะได้รับการชื่นชม หากผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามองเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ ของพนักงานอยู่เสมอ ก็จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน พร้อมทุ่มเทกายใจในการทำหน้าที่

5. แผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึงการพัฒนาอาชีพของพนักงานในองค์กร โดยการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงาน (Competency Analysis) และการสำรวจความสนใจในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Inventory) แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมพัฒนาพนักงานขึ้นรองรับตำแหน่งระดับสูงที่จะต้องขยับตามกันขึ้นไป พร้อมๆกับการวางแผนทดแทน (Succession Planning) เพื่อเตรียมคนขึ้น ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป กิจกรรมการพัฒนาอาชีพของพนักงานมีหลายกิจกรรมย่อย เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On - The - Job Training) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การบริหารผลงาน (Performance Management) เป็นต้น

### 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เอสซีอีอาร์ แมนูแฟ็กเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

เอสซีอีอาร์เป็นบริษัทข้ามชาติของฝรั่งเศส ซึ่งเป็นผู้ผลิตเลนส์แว่นตาพลาสติกที่มีฐานการผลิตและศูนย์กระจายสินค้าเป็นของตัวเอง โดยทั้งหมดกว่า 80% อยู่นอกฝรั่งเศส ซึ่งตั้งอยู่ใน 5 ทวีปกว่า 120 ประเทศ ด้วยพนักงานกว่า 20,000 คน ทั่วโลก

เอสซีอีอาร์วางสินค้าของตัวเองเป็นเลนส์คุณภาพสูง (High Quality Product) เป็นเลนส์ที่มีการปรับปรุงหรือคิดค้นเทคโนโลยีใหม่เสมอ เป็นเลนส์ที่มีความพิเศษ แตกต่างจากเลนส์ทั่วไปและมีวางขายทั่วโลก เอสซีอีอาร์ประสบความสำเร็จและแข็งแกร่งท่ามกลางคู่แข่งรายการอื่นๆ ด้วยการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาสินค้าชนิดใหม่อย่างต่อเนื่องตลอดจนอุปกรณ์และเครื่องจักรในการผลิต เพื่อให้เป็นแหล่งการผลิตเลนส์ที่สำคัญ และเป็นบริษัทที่นำลงทุน เลนส์ที่สร้างชื่อเสียงให้กับเอสซีลอร์ได้แก่ การตอบสนองลักษณะการดำเนินชีวิตที่หลากหลายของลูกค้า

นอกจากนี้ ยังมีเลนส์ย้อมสีและเลนส์ที่มีค่าหักเหของแสงสูง สำหรับลูกค้าที่ต้องการคุณสมบัติพิเศษด้วยบริษัทเอสซีลอร์ ประเทศไทย (ESSILOR Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd (EMTC)) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2533 ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังเขตส่งออก 3 ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง จังหวัดกรุงเทพมหานคร EMTC ตั้งเพื่อเป็นฐานการผลิตเลนส์แว่นตาพลาสติก ส่งออกให้กับลูกค้าในโซนเอเชีย ยุโรป ละอเมริกา EMTC เป็นส่วนหนึ่งของการเติบโตทางธุรกิจของเอสซีลอร์โดยเป็นฐานการผลิตที่มีกำลังการผลิตมากที่สุด และมีความหลากหลายของชนิดเลนส์แว่นตามากที่สุดในเอสซีลอร์

ตั้งแต่ พ.ศ. 2534 กำลังการผลิตของ EMTC เพิ่มขึ้นเรื่อยมา จากการปรับปรุงสายการผลิตเลนส์ Low Index ให้สามารถรองรับความต้องการที่มากขึ้น และการยกระดับคุณภาพของสินค้าจากการปรับปรุงระบบการผลิต เพื่อให้ได้รับความน่าเชื่อถือจากลูกค้ามากยิ่งขึ้นในปี พ.ศ.2536 EMTC ตั้งส่วนการผลิตเลนส์เคลือบแข็ง (Hard coat) และตามด้วยส่วนการผลิตเลนส์เคลือบแข็งหลายชั้น (Hard Multicoated Anti-Reflection) ในอีก 2 ปีถัดมา ด้วยเล็งเห็นว่า เลนส์ Hard Coat และ Hard Multicoated จะเป็นสินค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added Product) ให้กับเอสซีลอร์ได้ในอนาคต

ในปี พ.ศ.2543 EMTC ได้เพิ่มอีก 2 สายการผลิต เพื่อผลิตเลนส์ที่มีค่าดัชนีหักเหสูง (High Index) และเลนส์ Polycarbonate จึงทำให้ EMTC OR International ต้องการผลิตเลนส์ชนิดใหม่ (New Product) หากใช้วัตถุดิบที่มีค่าดัชนีหักเหเดียวกัน ในปี ค.ศ.2006 ศูนย์กระจายสินค้าได้ถูกตั้งขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตของเลนส์พลาสติกในโซนเอเชีย รวมถึงอัตราการขยายตัวของยอดขายเลนส์ High Index และเลนส์ 2 ค่าสายตา (Progressive Lens) และให้บริการลูกค้าสำหรับปัญหาการใช้งานสินค้า ปัจจุบัน EMTC ผลิตเลนส์พลาสติกกว่า 55 ล้านเลนส์ต่อปี ด้วยจำนวนพนักงานกว่า 2,000 คน โดยผลิตเลนส์ที่มีค่าหักเหของแสง 1.50, 1.60, 1.67, 1.74 และ Polycarbonate รวมทั้งส่วนการผลิตเลนส์ Hard Coat และ Hard Multicoated เลนส์ย้อมสี (Tinting) เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

บริษัทเอสซีลอร์เป็นผู้นำการผลิตเลนส์พลาสติกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 โดยมีความโดดเด่นในด้านการออกแบบและการผลิต เพื่อตอบสนองความบกพร่องทางสายตาทุกรูปแบบ ได้แก่ ความผิดปกติทางกล้ามเนื้อตา สายตาสั้น-ยาว สายตาเอียง ฯลฯ เอสซีลอร์ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมใหม่สำหรับเลนส์แว่นตาด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและการผลิต มีสาขากระจายไปทั่วโลก ทั้งศูนย์กระจายสินค้า ศูนย์ทดลอง โรงงานผลิต และหน้าร้านประเภทของเลนส์ที่ผลิตจากบริษัทเอสซีลอร์ มีตั้งแต่เลนส์ค่าดัชนีหักเหของแสงต่ำ (Low Index)

ปานกลาง (Medium Index) และสูง (High Index) ซึ่งแต่ละประเภทก็จะมีทุกค่าสายตา เพื่อเอกลักษณะเด่นให้เหมาะกับผู้ใช้เลนส์แต่ละประเภทและไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้เลนส์ให้เหมาะสมกับความต้องการไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ครบถ้วน นอกจากนี้บริษัทเอสซีอีอียังทำเลนส์เคลือบแข็ง (Hard Coat) ที่มีคุณสมบัติกันรอยขีดขูด และเลนส์เคลือบแข็งหลายชั้น (Hard Multicoated) ที่มีคุณสมบัติลดการสะท้อนของแสงที่หน้าเลนส์ รวมไปถึงการย้อมสีเลนส์ การผลิตเลนส์เปลี่ยนสีได้ เมื่อใช้งานในบริเวณมีแสงแดดมาก และเลนส์ที่สามารถคลายหมอกได้รวดเร็ว

EMTC เป็นโรงงานผลิตเลนส์แห่งหนึ่งของเอสซีอีอียที่สามารถผลิตเลนส์ได้ทั้ง เลนส์ค่าดัชนีหักเหของแสงต่ำ (Low Index) เลนส์ค่าดัชนีหักเหของแสงปานกลาง (Medium Index) และเลนส์ค่าดัชนีหักเหของแสงสูง (High Index) ซึ่งครอบคลุมทุกความต้องการของเอสซีอีอีย อีกทั้งยังสามารถผลิตเลนส์เคลือบแข็ง (Hard Coat) เลนส์เคลือบแข็งหลายชั้น (Hard Multicoated) ได้ และเลนส์เปลี่ยนสีหรือ Transition การแบ่งประเภทของเลนส์ที่ผลิตใน EMTC ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การแบ่งประเภทของเลนส์

เกณฑ์ในการแบ่งประเภท	ประเภทของเลนส์
วัสดุเคลือบผิว	เลนส์ธรรมดา (Uncoated Lens)
	เลนส์เคลือบผิวแข็ง (Hard Coated Lens)
	เลนส์เคลือบแข็งหลายชั้น หรือเลนส์เคลือบผิวตัดแสง (Hard Multicoated Lens / Anti-Reflection Lens)
	เลนส์เปลี่ยนสีได้ (Transition Lens)
ค่าดัชนีหักเหของแสง	เลนส์ค่าดัชนีหักเหของแสงต่ำ Low Index (1.50)
	เลนส์ค่าดัชนีหักเหของแสงปานกลาง Medium Index (1.58)
	เลนส์ค่าดัชนีหักเหของแสงสูง High Index (1.60,1.67,1.74)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

เกณฑ์ในการแบ่งประเภท	ประเภทของเลนส์
การใช้งาน	เลนส์สำเร็จรูป ค่าสายตาเดียว (Finish Single Vision Lens-FSV)
	เลนส์กึ่งสำเร็จรูป ค่าสายตาเดียว (Semi-Finish Single Vision Lens-FSV)
	เลนส์กึ่งสำเร็จรูปมากกว่าค่าสายตาเดียว (Semi-Finish Progressive Additional Lens-SFPAL)

ที่มา : เมธินี ปุณณวัฒน์กุล (2557)

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุปราณี เอกอุ (2550 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การศึกษาเรื่อง การชำระรักษาของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการชำระรักษาของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปและแนวทาง การจูงใจเพื่อให้พนักงานชำระกับองค์กร โดยศึกษาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปีจำนวน 49 คน และพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปจำนวน 37 คน โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation และการทดสอบ t-test

จากการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 20-39 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด การศึกษาระดับ ปวส. ขึ้นไป รายได้น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือนและปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล ส่วนพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-59 ปี สมรสแล้ว ภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด ระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส. มีรายได้ตั้งแต่ 10,001 บาทต่อเดือนขึ้นไปและปฏิบัติงานในฝ่ายบริหาร

ปัจจัยจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานชำระอยู่กับองค์กร ได้แก่ ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและหลักการบริหารงาน ส่วนปัจจัยจูงใจด้านอื่นๆพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยจิตใจที่ทำให้พนักงานอ้าง พบว่า ในบางกรณีปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความเห็นต่อปัจจัยจิตใจ เช่น พนักงานเพศชายที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยจิตใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรและลักษณะของงานต่างกัน เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีและอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่มีรายได้ตั้งแต่ 10,001 บาท มีความเห็นต่อปัจจัยจิตใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ลักษณะของงานและลักษณะสภาพแวดล้อมของงานต่างกัน

จากการศึกษายังพบว่าทัศนคติต่อปัจจัยจิตใจในการธำรงรักษาพนักงานด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ให้มีความเพียงพอกับความจำเป็นของพนักงาน

ข้อสุคา โสระคา (2551 : บทคัดย่อ) การค้นคว้าแบบอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อ บริษัทมโนหรรษาอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานจ้างรายวัน จำนวน 319 ราย ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณานำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ ร้อยละและค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อบริษัทในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยองค์ประกอบของความผูกพันที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านองค์กร รองลงมาเป็นด้านภาวะผู้นำ ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยของด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย ได้แก่ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน การส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้เติบโตในที่ทำงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ การส่งเสริมการจัดทำกิจกรรมเพื่อเชื่อมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และการจัดระบบให้คำปรึกษาแก่พนักงาน และผลการศึกษายังพบว่า แผนกสโตร์และแผนกบรรจุมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อบริษัทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเฉยๆ

ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อบริษัท ได้แก่ แผนก อายุ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อบริษัท ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ค่าจ้างรายวันที่ได้รับ และระดับตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับเห็น

ด้วยมาก แสดงว่า พนักงานบริษัท มโนหรรษาอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัท โดย  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะของความผูกพันต่อบริษัทที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อบริษัท รองลงมาเป็นด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท ส่วนลักษณะของความผูกพันต่อบริษัทที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกของบริษัทต่อไป รองลงมาเป็นด้านความรู้สึกผูกพันโดยรวมกับบริษัท

ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อบริษัท ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานค่าจ้างรายวันที่ได้รับ และระดับตำแหน่ง

สุภาพร ทรงสุจริตกุล (2551 : บทคัดย่อ) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคadres (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัททิวทัศน์ส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรักษา Talent ให้กับองค์กร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 ประเภท คือ Indirect Data Collection และ One-on-one Interview ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรของบริษัททิวทัศน์ส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 12 คน แบ่งเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ผู้บริหารสายงาน 4 คน และ Talent ในระดับผู้บริหาร 7 คน โดยใช้ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย

จากการศึกษาพบว่าบริษัทฯ มีนโยบายในการบริหาร Talent โดยอยู่ในระหว่างการเตรียมประกาศอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้บริหารสายงานรับทราบ ดังนั้นในขณะนี้การบริหาร Talent จึงใช้วิธีการให้ผู้อำนวยการ (Director) และผู้บริหารสายงาน (Line Manager) แต่ละแผนกบริหารตามความเหมาะสม เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามบริษัทฯ มีวัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่สอง ซึ่งผู้บริหารยังคงยึดหลักการบริหารแบบบ้านหลังที่สองเหมือนกัน นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหาร Talent ของผู้บริหารสายงานแต่ละหน่วยงาน

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษา Talent นั้นพบว่าได้แก่ ปัจจัยในด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น คำชม การรับรู้ การสร้างความรักในงาน รักในทีม ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนของงาน เช่น ความสนุกในเนื้องาน เนื้องานที่หลากหลาย ลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ งานที่ท้าทาย ปัจจัยในด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ในส่วนของการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล ปัจจัยในด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ทำงานเป็นทีม การให้อิสระทางความคิด วัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่สอง ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนของลักษณะงาน เช่น ลักษณะงานที่

รับผิดชอบอยู่ งานที่ทำหาย นอกจากนั้นพบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Finance Compensation) ยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษา Talent เช่นกัน

สิรินาถย์ กฤษณาธาร (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกในระดับมาก มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเห็นว่าองค์กรให้ความมั่นคงในอนาคต เนื่องจากการบินไทยเป็นบริษัทชั้นนำอยู่ในระดับสายการบินระดับโลกจึงทำให้พนักงานมีความมั่นใจในอนาคตการทำงานและไม่คิดย้ายงานไปที่อื่น

นิริวิทย์ ไต้วัลย์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการทำงานตามลำดับ โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญคือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและด้านองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ระดับตำแหน่ง ส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ (2552 : บทคัดย่อ ) กล่าวว่า การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยทางด้านอายุงานในฐานะตัวแปรกำกับ (Moderating Variable) ที่มีผลต่อระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออก รวมทั้งตรวจสอบว่าระดับความคิดเห็นที่พนักงานมีต่อแต่ละปัจจัย เพื่อให้องค์กรสามารถทราบถึงทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กรในปัจจุบัน โดยองค์กรสามารถนำผลที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ปรับปรุง วางแผนในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน แก้ปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานทางด้านคอมพิวเตอร์ในระดับปฏิบัติการของบริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่งจำนวน 144 คน โดยการเก็บจากแบบสอบถามพร้อมทั้งการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพิ่มเติม เพื่อให้การอธิบายผลการวิจัยมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ด้วยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย และการแจกแจงความถี่แบบสองทางเพื่อใช้อธิบายข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลเบื้องต้นของปัจจัยและสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติ

วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบหาตัวแปรอิสระ (independent Variable) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Dependent Variable) และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) เพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับ (Moderation Variable) ของอายุงาน โดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน คือ ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานทางด้านโอกาสก้าวหน้า และความผูกพันส่วนตัวกับองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยอายุงานมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสับสนทางบทบาทหน้าที่ ความพึงพอใจในงานด้านผลตอบแทน และความผูกพันส่วนตัวกับองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากการงาน โดยปัจจัยที่ศึกษาทั้งหมด อันประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ ความพึงพอใจในงาน 5 ด้านและความผูกพันส่วนตัวกับองค์กรล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

องค์กรควรให้ความสำคัญทางด้านการวางนโยบายมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตรงกับความต้องการของแต่ละช่วงอายุงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร ควบคู่กับการรักษาสมดุลระหว่างสิ่งจูงใจให้เหมาะสม โดยมุ่งเน้นในส่วนการสร้าง ความพึงพอใจทางด้านผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า และให้ความสนใจด้านผลตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีช่วงอายุงานระหว่าง 5-10 ปี พร้อมทั้งพัฒนาในเรื่องการกำหนด Career path แผนการฝึกอบรม การวัดผลประเมินผลงาน การจัดการความรู้ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การปรับทัศนคติ รวมถึงการสื่อสารภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อผลสำเร็จที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติงานขององค์กร และเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถให้ชารงกับองค์กรต่อไป

ภัสสนันท์ จิระคุลยพัฒน์ (2556 : บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- (1) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทเอกชน (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านสวัสดิการที่มีผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำของบริษัทเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 323 คน โดยกำหนดให้มีการตอบคำถามเบื้องต้นการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บนักศึกษา โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้จัดการยุคใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง รวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาอธิบายค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และมีการทดสอบสมมติฐาน สถิติเชิงอ้างอิง โดยใช้ค่า ANOVA และ Multiple Regression Analysis (MRA) เพื่อหาค่า t-Test, F-test และค่าวัดการกระจายความคลาดเคลื่อนเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานของบริษัทเอกชน จากการศึกษาจะพบว่าพนักงานประจำของบริษัทเอกชน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 25 - 30 ปีมากที่สุด ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท

ผลการสมมติฐานพบว่า ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ด้านเพศ และการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน แต่ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการที่แตกต่างกัน สวัสดิการที่มีผล ต่อความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ (1) สวัสดิการโบนัส (2) สวัสดิการห้องพักห้องอาหารสำหรับพนักงาน (3) สวัสดิการให้บริการการแพทย์ของบริษัท (4) สวัสดิการเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน (5) สวัสดิการโรงพยาบาลคู่สัญญา (6) สวัสดิการโครงการเงินกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์ (7) สวัสดิการเงินช่วยเหลือพนักงานประสบภัย (8) สวัสดิการฝึกอบรมภายใน (9) สวัสดิการจัดงานปีใหม่ (10) สวัสดิการสนามกีฬาสำหรับพนักงาน และ (11) สวัสดิการห้องออกกำลังกายสำหรับพนักงาน สวัสดิการที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทน ได้แก่ (1) สวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร (2) สวัสดิการเงินช่วยเหลือคู่สมรสและบุตร (3) สวัสดิการเครื่องแบบพนักงาน (4) สวัสดิการบัตรโดยสารรถไฟฟ้าย่านสำหรับพนักงาน (5) สวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปี (6) สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และ (7) สวัสดิการ โครงการสหกรณ์ออมทรัพย์

ผลการวิจัยของ Crewson (1997) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชน แต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า

นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ Jurkiewicz, Massey and Brown (1998) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของ Crewson ที่ว่าพนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชนมีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

งานวิจัยของ Jenkins et al. (1998) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าปัจจัยเอกสตรีนีเป็นเอกสตรีนีที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจูงใจจากภายในและปัจจัยจูงใจจากภายนอกเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ถ้าผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนและความต้องการขององค์กรจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยนำปัจจัยการจูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรต้องการ และนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในขณะที่ Zall (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยการจูงใจจากภายนอก พบว่าปัจจัยการจูงใจจากภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดจากความท้าทายในงาน และความสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้ามปัจจัยการจูงใจจากภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ปัจจัยการจูงใจภายในทางด้านความท้าทายในการทำงานเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษางานวิจัยของนักวิจัยต่างประเทศปรากฏผลการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่หลากหลาย เช่น งานวิจัยของ Mak and Sockel (2001) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้ซำรงในองค์กร โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้ซำรงในองค์กรเนื่องจากบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กรด้วย

ในทำนองเดียวกัน Struckman and Yammarino (2003) ได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่

1. ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (Extrinsic Reinforcement) เช่น การจ่ายเงินเดือนที่ดี สถานภาพความมั่นคงในงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร คุณภาพชีวิต
2. ปัจจัยสนับสนุนจากภายใน (Intrinsic Reinforcement) เช่น การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโต และการมีอำนาจ เป็นต้น โดยที่ Struckman and Yammarino ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกมีประสิทธิผลในการจูงใจพนักงานได้เฉพาะในช่วงระยะเวลาที่สั้นเท่านั้น เนื่องจากประสิทธิผลของการจูงใจด้วยปัจจัยดังกล่าวมีแนวโน้มที่ลดลงตลอดระยะเวลา ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยสนับสนุนจากภายในมีประสิทธิผลในการจูงใจสูงสำหรับใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และเพื่อให้ปัจจัยในการจูงใจดังกล่าวข้างต้นมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

Mobley et. al. (2007) ได้ศึกษาถึงสิ่งบอเหตุในการเปลี่ยนงานโดยการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ความคิดและความตั้งใจที่จะลาออกจกงาน ในโอกาสในการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หางานใหม่จากพนักงาน พบว่าโอกาสความก้าวหน้าในงานหรือโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทในการกำหนดการเข้าออกงาน ถ้าหากไม่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การเล่นพรรคเล่นพวก ก็จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในองค์กรทำให้ทำลายความตั้งใจ อุดมคติ ทัศนคติที่ดีในการทำงานให้หมดไป เป็นสาเหตุหนึ่ง ที่บุคคลในองค์กรพยายามแสวงหาช่องทางใหม่ โดยขอโยกย้ายโอนไปหน่วยงานที่ดีกว่าหรือลาออกไปทำงานที่อื่น

นอกจากนี้ยังมีความมั่นคงในงาน ซึ่งถ้าองค์กรใดที่มีฐานะทางการเงินและสภาพการทำงานที่มั่นคง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบและความคิดอย่างเป็นระบบ บุคคลต่าง ๆ ก็จะหาโอกาสไปทำงานด้วย หรือกดดันภายในหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา หากบุคคลเบือนหน้าต่อความรู้สึกที่ไม่ดีเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกจากงาน

อย่างไรก็ดีการลาออกหรือเคลื่อนย้ายแรงงานโดยความเต็มใจของแรงงานคือ การลงทุนอย่างหนึ่งโดยที่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลตอบแทนในระยะเวลาดต่อมา ถ้ามูลค่าในปัจจุบันของผลตอบแทนจากการโยกย้ายมีปริมาณเหนือกว่ามูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายก็คาดได้ว่าบุคคลนั้น จะตัดสินใจเปลี่ยนงานแต่ถ้ามูลค่าในปัจจุบันของผลตอบแทนไม่มากเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป บุคคลนั้น ก็จะตัดสินใจไม่เปลี่ยนงาน

จากงานวิจัยของ Samuel and Empl (2009) ได้ศึกษาเรื่อง การรักษาพนักงาน และการลาออกของพนักงาน โดยใช้ปัจจัยเชิงใจเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดผลสำเร็จ ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต่างมีความต้องการที่จะรักษาพนักงานที่ดีที่สุดของตนเองไว้ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่สำคัญมากในการที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะไปจากองค์กร ตัวแปรดังกล่าวนี้ ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การให้ความสำคัญแก่พนักงาน การให้ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีผลงานดี ระบบค่าจ้างเงินเดือนที่แข่งขันได้ และความมั่นคงในการทำงาน อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เป็นตัวแปรอื่น ๆ ก็ไม่อาจจะละเลยได้ในการที่จะกำหนดนโยบายการรักษาพนักงาน สิ่งสำคัญก็คือการผสมผสานระหว่างตัวแปรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงาน และตัวแปรทางด้านค่าตอบแทนที่จับต้องได้จะต้องมีความสมดุล เพื่อที่จะเพิ่มความรู้สึกในการอยากทำงานกับองค์กร และลดอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรของเรา

จากงานวิจัยของ Joseph, Gene, Alex & Frank (2009) ได้ศึกษาถึงการรักษาพนักงาน กรณีศึกษาสำหรับการสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานผลการวิจัยได้เสนอแนะว่า พนักงานที่ยังอยู่ในรุ่นหนุ่มสาวนั้นจะมองหาคุณค่าและประเมินสิ่งที่ตนเองทำว่าสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรได้มากเพียงใด ดังนั้น การสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานจึงมีความสำคัญและต้องนำไปปฏิบัติจริงสำหรับพนักงานในหน่วยงานของรัฐ จากผลการศึกษาล่าสุดได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กรภาครัฐกำลังค้นหาความรู้สึกเหล่านี้และที่สำคัญกว่านั้น ก็คือ เมื่อไม่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สภาพแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงาน พนักงานก็จะไม่รู้สึกผูกพันใด ๆ กับองค์กร ผู้นำของหน่วยงานภาครัฐควรจะให้การรับฟังพนักงานแต่ละคนและพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนนั้น รู้สึกผูกพันกับองค์กรหรือไม่สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงจะทำให้ผลงานขององค์กรในภาพรวมดีขึ้น แล้ว ยังจะช่วยให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรต่อไปอีกด้วย

งานวิจัยของ Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaer (2009) ได้ศึกษาถึงการรักษาพนักงาน กรณีศึกษาขององค์กรและมุมมองส่วนตัวของพนักงาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน บริษัทจะต้องสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถแข่งขันได้กับองค์กรอื่น ๆ ทั่วโลกซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ ทำให้องค์กรจะต้องเน้นความสำคัญในด้านการพัฒนาองค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ของพนักงาน และจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรักษาพนักงานที่มีทักษะและความสามารถนั้น มีความสำคัญมากในกระบวนการนี้เพราะความรู้และทักษะของพนักงานนี้เอง ที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

การรักษาพนักงานจึงมีความสำคัญมากในการที่จะทำให้องค์กรสร้างผลงาน และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ งานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยทางด้านองค์กรและบุคคลซึ่ง มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานไว้ สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษก็คือ การเรียนรู้ของพนักงาน เพราะว่าสิ่งนี้คือตัวสนับสนุนกิจกรรมการรักษาพนักงานไว้ได้ งานวิจัยนี้ได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานจำนวน 349 คนและมีสัมภาษณ์พนักงาน 11 คน การสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลทางด้านปริมาณ

ผลการวิจัยที่ออกมาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกและการให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงาน ผลการวิจัยที่ได้ยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ของการรักษาพนักงานได้มีมากขึ้นจากเรื่องของการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลไปจนถึงการรักษาพนักงาน การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนได้รับอิทธิพลในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปสำหรับเรื่องของการรักษาพนักงาน ทักษะเรื่องภาวะผู้นำและระบบอาวุโส มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรักษาพนักงาน ระดับของความพร้อมและความคิดสร้างสรรค์ จะมีผลทางด้านลบกับการรักษาพนักงาน

Dr. Thomas Lee ศาสตราจารย์ด้านธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยวอชิงตัน (อ้างถึงใน เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. 2550 : 23-25) ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานในองค์กรและพบว่า

1. พนักงานจำนวนน้อยมากที่เริ่มคิดถึงการลาออกเพราะสาเหตุในเรื่อง “ค่าตอบแทน” (ไม่ได้รับการปรับเงินเดือน หรือโบนัส)

2. พนักงานราว 20% ตัดสินใจลาออกจากองค์กร ทั้งๆ ที่ยังหางานใหม่ไม่ได้โดยพนักงานบางส่วน ตัดสินใจลาออกเพียงเพราะเห็นว่าตนมีโอกาสในการได้งานใหม่ แม้จะยังไม่มี การเซ็นสัญญาว่าจ้างก็ตาม

3. พนักงานจำนวนมากที่มีผลงานดีเลิศ หรือพนักงานประเภท Talent ขององค์กร

มักจะคอยมองหางานภายนอกตลอดเวลา และมักจะตัดสินใจไปสัมภาษณ์งานเพียงเพื่อต้องการมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญญาติหนาไปไซประโยชน์ดานการค้  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

“แผนสำรอง” ในเรื่องงานของคุณ หรือเพื่อต้องการทดสอบว่าคุณสมบัติของคุณยังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานอยู่หรือไม่

4. พนักงานจำนวนไม่น้อยที่ “ลาออก” เนื่องจากเหตุจำเป็นส่วนตัว เช่น การแต่งงาน การตั้งครรภ์ การดูแลบุพการี หรือการย้ายที่อยู่อาศัย เป็นต้น ผลสำรวจดังกล่าวยังพบว่าเบื้องหลังการลาออกของพนักงานส่วนใหญ่ มาจากเหตุผลอีกหลายประการ คือ

1. ถูกไล่ออก หรือ ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
2. งานที่ทำไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้
3. หัวหน้างานคนเก่าลาออก และองค์การว่าจ้างหัวหน้างานคนใหม่ที่พนักงานไม่ศรัทธาเข้ามาแทน
4. ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตนไม่ชอบ
5. พบว่าบริษัทกำลังกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ไร้จริยธรรม/ ผิดศีลธรรม
6. ถูกล่วงเกินทางเพศในที่ทำงาน
7. พบว่าบริษัทกำลังจะขายกิจการให้ผู้อื่น หรือกำลังจะเลิกกิจการ
8. เพื่อนสนิทของตนลาออก หรือถูกไล่ออก
9. มีความขัดแย้งกับหัวหน้างาน โดยตรงของคุณ
10. มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน
11. พบว่าตนได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม (ค่าตอบแทนของคุณต่ำกว่าพนักงานอื่นที่อยู่ในตำแหน่งงานเดียวกัน)
12. ถูกระงับ/ งดการปรับขึ้นเงินเดือน โดยไม่คาดคิดมาก่อน

จากงานวิจัยอื่น ๆ ในต่างประเทศจะพบว่าสาเหตุหรือเหตุผลการลาออกมีเหตุผลหรือมูลเหตุจูงใจที่คล้ายกันซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการวิจัยของสถาบันของ Dr. Thomas Lee สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อปัจจัยจูงใจทั้ง ในด้านพื้นฐาน ปัจจัยจูงใจด้านจิตใจ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมไม่ดึงดูดใจ ก็จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการลาออกจากการเป็นสมาชิกในองค์การในที่สุด

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน ในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานของบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำนวนทั้งสิ้น 2,656 คน (ข้อมูลในฐานข้อมูลบริษัท ณ. วันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ.2557)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการคำนวณตามสูตรของ (Taro Yamane, 1973 : 125) จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 501 คน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างไม่เกิน 5 %

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

กำหนดให้  $n$  คือ จำนวนหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ จำนวนหรือขนาดของประชากร

$e$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อนในค่าประชากรโดยการวิจัยซึ่งกำหนดที่ร้อยละ 5

โดยมีการแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่มตามระดับตำแหน่งงาน คือ พนักงาน

ระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับหัวหน้างาน คือ

$$\begin{aligned} \text{สูตร } n &= \frac{265}{+265 (0.05^2)} \\ &= 159 \text{ คน} \end{aligned}$$

และขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ

$$\begin{aligned} \text{สูตร } n &= \frac{2391}{1+2391 (0.05^2)} \\ &= 342 \text{ คน} \end{aligned}$$

รวมทั้งสิ้นขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานทั้งสองระดับ คือ 501 คน

### 3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้การสุ่มตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยทั้งหมด 501 คน โดยแบ่งสัดส่วนตามหน่วยปฏิบัติงานดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย แบ่งสัดส่วนตามระดับตำแหน่งงาน

ลำดับ	พนักงาน	จำนวน	หน่วย
1	พนักงานระดับหัวหน้างาน	159	คน
2	พนักงานระดับปฏิบัติการ	342	คน
	รวม	501	คน

ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 501 ชุด ตามขั้นตอนที่ 1

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 501 ชุด โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ส่วน

**ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือนและระดับตำแหน่งงาน ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก 2 ทาง (Dichotomous Question) จำนวน 2 ข้อ (ข้อ 1 และ ข้อ 6) และแบบสอบถามที่คำถามมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Question) จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 2-5) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การของบริษัท เอสซีอีอาร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) มีจำนวน 18 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับการชำระรักษาของพนักงาน จำนวน 14 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 4** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อรับข้อคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการชำระรักษาพนักงาน

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ทำการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลจากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ ตำราทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหา และวัตถุประสงค์

2. สร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับ ข้อมูลส่วนแบบสอบถามเป็นแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปลายปิด (Close-Ended Response Question) มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือนและระดับตำแหน่งงาน

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อตรวจสอบ ขอคำแนะนำ และพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รวมไปถึงความชัดเจนของการใช้ภาษาในเชิงวิจัย

ตารางที่ 3.2 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1	ดร.พยัคฆ์ วุฒิรงค์	รองผู้อำนวยการฝ่าย บริหารจัดการทรัพย์สิน ทางปัญญาและการ สร้างสรรค์เชิงพาณิชย์	สถาบันวิวัฒน์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมแห่ง มหาวิทยาลัยมหิดล
2	ดร.เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย	หัวหน้าแผนกวิเคราะห์ ข้อมูล	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
3	คุณสิริกร กรกิติคุณภักดี	Logistics Manager	บ.เอสซีลอร์ แมนูแฟค เจอร์ริง ประเทศไทย (จำกัด)

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง ตามเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบความถูกต้องของภาษาแล้วนำไปแก้ไข

7. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานของบริษัท เอสซีลอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

8. หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” ( $\alpha$ ) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\} \quad (3.3)$$

$\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่น

$k$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าเชื่อมั่น ซึ่งได้ค่าแอลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ดังแสดงในภาคผนวก

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการค้นหาข้อมูลใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ

#### 3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน ในบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) โดยส่งแบบสอบถามผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเองภายในบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการวิจัย พร้อมหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงบริษัทและแนบซองเปล่าเพื่อให้หัวหน้างานรวบรวมแบบสอบถามใส่ซองเปล่าส่งกลับมาถึงผู้วิจัย

1. ขอหนังสือจากคณะกรรมการและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล
2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงาน โดยผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเอง ในบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
3. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ นำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำมาใช้ประโยชน์ได้
4. นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

#### 3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารสัมมนา สถิติใน รายงานต่างๆของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแล้ว นำมาตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมกับ รวบรวมคะแนนที่ได้ทั้งหมด และนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบไปด้วย

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถาม ปลายปิด (Close-Ended Response Question) มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือนและระดับตำแหน่งงาน โดยเก็บข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในแต่ละข้อ จากนั้นนำมาหาค่าร้อยละ ประกอบข้อมูลพรรณนา

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดเป็นมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ Likert's rating scale จำนวน 5 ระดับ จากนั้นหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ประกอบการพรรณนาข้อมูล โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของระดับปัจจัยภายในองค์กรใช้เกณฑ์อ้างอิงดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับปัจจัยภายในองค์กร
4.501– 5.000	มากที่สุด
3.501– 4.500	มาก
2.501– 3.500	ปานกลาง
1.501– 2.500	น้อย
1.000– 1.500	น้อยที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับปัจจัยภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับปัจจัยภายในองค์กรแตกต่างกันมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงาน ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดเป็นมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ Likert's rating scale จำนวน 5 ระดับ โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของระดับการชำระรักษา	ใช้เกณฑ์อ้างอิงดังนี้
คะแนนเฉลี่ย	ระดับการชำระรักษาพนักงาน
4.501– 5.000	มากที่สุด
3.501– 4.500	มาก
2.501– 3.500	ปานกลาง
1.501– 2.500	น้อย
1.000– 1.500	น้อยที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับการชำระรักษาพนักงานแตกต่างกันมาก

4. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานของบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยใช้วิธีการทดสอบแบบการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

5. การทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการชำระรักษาของพนักงานระดับหัวหน้างาน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการชำระรักษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ด้านลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลย่อย} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.3)$$

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ปัจจัยด้านองค์การ และตอนต้นที่ 3 การชำระรักษาพนักงาน (พวงรัตน์ ทีวีรัตน์. 2543 : 137)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.4)$$

เมื่อ	X	หมายถึง คะแนนของแต่ละคน
	$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	หมายถึง ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง จำนวนคนทั้งหมด

3.5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ร่วมกับค่าเฉลี่ยในแบบสอบถาม เพื่อแสดงถึงลักษณะการกระจายของคะแนน โดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 35)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.5)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ	S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง คะแนนของแต่ละคน
	n	หมายถึง จำนวนคนทั้งหมด

### 3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานของบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

**การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)**  
(มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ. 2553 : 89-92)

เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หลายตัวร่วมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.6)$$

เมื่อ  $Y_i$  = ค่าสังเกตที่  $i$  ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ  $i = 1, 2, \dots, n$

$X_{ji}$  = ค่าสังเกตที่  $i$  ของตัวแปรอิสระที่  $j$  เมื่อ  $j = 1, 2, \dots, k$

$\beta_0$  = ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ  $X_i$  ทุกค่าเป็น 0)

$\beta_j$  = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient)

$\varepsilon_i$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่  $i$

$k$  = จำนวนตัวแปรอิสระ

$n$  = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

ข้อสมมติ (Assumption) ของการวิเคราะห์สมการถดถอย

1.  $\varepsilon_i$  มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2.  $\varepsilon_i$  และ  $\varepsilon_j$  สำหรับ  $i \neq j$  เป็นอิสระต่อกัน
3.  $X_{ji}$  แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะให้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ โดยกำหนดค่าต่างๆดังนี้

### สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณของ  $Y_i$  ที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่าสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยมีสมการดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} \dots + b_kX_{ki} \quad (3.7)$$

โดยที่  $\hat{Y}_i$  เป็นค่าประมาณของ  $Y_i$  และ  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$  เป็นค่าประมาณของ  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$  ของ  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  จะหาได้โดยใช้วิธี Least squares method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือ ได้มีสูตรในการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1}X'Y \quad (3.8)$$

เมื่อกำหนดให้

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, X = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \dots & X_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix}, b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix} \quad (3.9)$$

### การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณเพื่อทดสอบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกัน มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยมีสมมติฐานคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \text{อย่างน้อยมี } \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่า } \neq 0, \text{ เมื่อ } j = 1, 2, \dots, k$$

เมื่อ  $\beta_k$  เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ซึ่งแสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงค่า สูตรที่ใช้ในการคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546 : 302-303)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$F = \frac{(b'X'Y - n\bar{Y}^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.10)$$

เมื่อ  $k$  = จำนวนตัวแปรอิสระ

$n$  = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

$\bar{Y}$  = ค่าเฉลี่ย

เปรียบเทียบค่า  $F$  ที่ได้จากการคำนวณกับค่า  $F$  ที่ได้จากตารางที่  $df = n - k - 1$  เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า  $F$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า  $F$  ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า  $X$  ทั้ง  $k$  ตัว ไม่ส่งผลต่อ  $Y$  ในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า  $F$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า  $F$  ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  แสดงว่ามี  $X_i$  อย่างน้อย 1 ตัวที่ส่งผลต่อ  $Y$  ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า  $X_i$  ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ  $Y$  โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอย

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.11)$$

เมื่อ  $S_{b_j}$  หาได้จากการถดถอยกำลังสองของ  $\text{Var}(b_j)$  ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.12)$$

เมื่อ  $\sigma^2$  คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.13)$$

เปรียบเทียบค่า  $t$  ที่ได้จากการคำนวณกับค่า  $t$  ที่ได้จากรายการที่  $df = n - 1$  เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า  $t$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่าอยู่ระหว่าง  $-t_{\alpha/2, n-1}$  หรือ  $t_{\alpha/2, n-1}$  ที่ได้จากรายการ ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  แสดงว่าค่า  $\beta_j = 0$  นั่นคือ ตัวแปร  $X_j$  ไม่ส่งผลต่อตัวแปร  $Y$  ในเชิงเส้นตรง

ถ้าค่า  $t$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าค่า  $-t_{\alpha/2, n-1}$  หรือมากกว่า  $t_{\alpha/2, n-1}$  ที่ได้จากรายการ ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าค่า  $\beta_j \neq 0$  นั่นคือ ตัวแปรตาม  $X_j$  ส่งผลต่อตัวแปร  $Y$  ในเชิงเส้นตรง

#### การแปลความหมาย

เมื่อ  $\beta_j$  มีนัยสำคัญ แปลความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่  $j$  เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป  $\beta_j$  หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่นๆคงที่

#### Coefficient of determination, $R^2$

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า  $Y$  หรือ  $R^2$  บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์ โดยบอกให้ทราบถึง สัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ  $Y$  ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจากสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\bar{Y}^2}{Y'Y - n\bar{Y}^2} \times 100, 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.13)$$

การกำหนดค่าตัวแปร ในการศึกษานี้ได้กำหนดค่าของตัวแปรต่างๆดังนี้

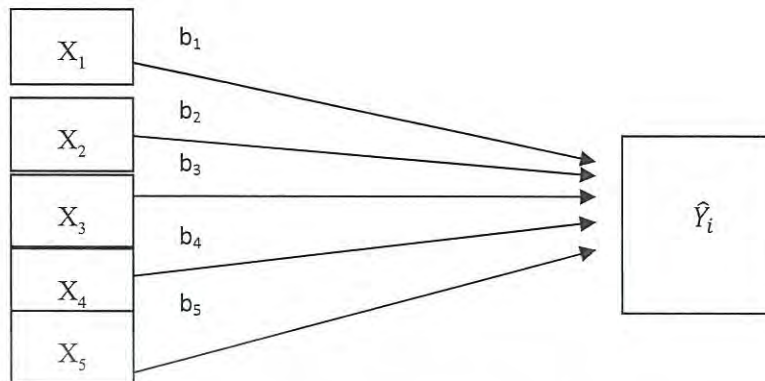
$k$  = แทนจำนวนตัวแปรอิสระ คือ 5

$n$  = 501

$Y_i$  = ตัวแปรตาม คือ การชำระรักษาพนักงาน

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ

สมการ 
$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

$X_1$  = สภาพแวดล้อมในการทำงาน

$X_2$  = ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

$X_3$  = การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน

$X_4$  = ความก้าวหน้าในการทำงาน

$X_5$  = ผลตอบแทนและสวัสดิการ

$\hat{Y}_i$  = การชำระรักษาพนักงาน

$b_0$  = ค่าประมาณของค่าคงที่

$b_1 \dots b_5$  = ค่าประมาณของสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงเส้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการธำรงรักษา และปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาของพนักงานในบริษัท เอสซีเอสอาร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงาน บริษัท เอสซีเอสอาร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 510 คน เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาแล้วนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนนและนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

### 4.1 ผลการวิเคราะห์ของพนักงานระดับหัวหน้างาน (Exempt)

#### 4.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับหัวหน้างาน

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

#### 4.1.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการธำรงรักษาของพนักงานระดับหัวหน้างาน

#### 4.1.4 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการธำรงรักษาของพนักงานระดับหัวหน้างาน

### 4.2 ผลการวิเคราะห์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Non-exempt)

#### 4.2.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

#### 4.2.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการธำรงรักษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ

#### 4.2.4 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการธำรงรักษาของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการ

### 4.3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการธำรงรักษาของพนักงาน

## 4.1 ผลการวิเคราะห์ของพนักงานระดับหัวหน้างาน (Exempt)

### 4.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับหัวหน้างาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานในระดับหัวหน้างาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	112	69.1
หญิง	50	30.9
รวม	162	100.0
อายุ-		
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	81	50.0
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	77	47.5
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	4	2.5
รวม	162	100.0
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	129	79.6
สูงกว่าปริญญาตรี	33	20.4
รวม	162	100.0
ประสบการณ์ในการทำงาน (บริษัทเอสซีแอล)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	99	61.1
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	36	22.2
มากกว่า 10 ปี – 15 ปี	23	14.2
มากกว่า 15 ปี	4	2.5
รวม	162	100.0
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
มากกว่า 20,000 บาท – 30,000 บาท	34	21.0
มากกว่า 30,000 บาท – 40,000 บาท	95	58.6
มากกว่า 40,000 บาท – 50,000 บาท	23	14.2
มากกว่า 50,000 บาท	10	6.2
รวม	162	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานในระดับหัวหน้างานของบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 162 คนมีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**เพศ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งมีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 69.1 รองลงมาเป็นเพศหญิง มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9

**อายุ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี-30 ปี มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 30 ปี-40 ปี มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 และอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับปริญญาตรี มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 79.6 และระดับปริญญาโท มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 ตามลำดับ

**ประสบการณ์** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมาคือ อายุงานมากกว่า 5 ปี-10 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 อายุมากกว่า 10 ปี-15 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 และอายุงานมากกว่า 15 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

**รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000-40,000 บาท มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 20,000-30,000 บาท มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 40,000-50,000 บาท มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรของบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.595	0.433	ปานกลาง	2
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	3.887	0.415	ปานกลาง	1
3. การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน	3.553	0.558	ปานกลาง	3
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.202	0.528	ปานกลาง	4
5. ผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.064	0.666	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.460	0.520	ปานกลาง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.460 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.520 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.887 และพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.415

ลำดับที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.595 และพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.433

ลำดับที่ 3 การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.553 และพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.558

ลำดับที่ 4 ความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.202 และระดับพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.528

ลำดับที่ 5 ผลตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.064 และพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.666

#### 4.1.2.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บริษัทที่มีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ	3.611	0.623	ปานกลาง	3
2. ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.401	0.635	ปานกลาง	5
3. บริษัทมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.555	0.811	ปานกลาง	4
4. บริษัทมีระบบการจัดการสถานที่เพื่อให้มีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่พนักงาน	3.728	0.668	ปานกลาง	1
5. บริษัทมีการจัดการความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ระบบป้องกันสารเคมี หรือ PPE เป็นต้น	3.679	0.646	ปานกลาง	2
โดยรวม	3.594	0.676	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.594 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.676 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีระบบการจัดการสถานที่เพื่อให้มีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่พนักงาน พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.728 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.668

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการจัดการความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ระบบป้องกันสารเคมี หรือ PPE เป็นต้น พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.679

และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.646

ลำดับที่ 3 บริษัทมีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.611 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.623

ลำดับที่ 4 บริษัทมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.555 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.811

ลำดับที่ 5 ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.401 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.635

#### 4.1.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.4

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.024	0.497	ปานกลาง	1
2.เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเกิดปัญหา	3.864	0.595	ปานกลาง	4
3.ท่านและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	3.882	0.550	ปานกลาง	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
4.ท่านสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	4.006	0.615	ปานกลาง	2
5.ท่านมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่แทนท่าน	3.660	0.612	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.887	0.573	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.887 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์การด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.573 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.523 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.679

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.756 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.620

ลำดับที่ 3 ท่านและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.341 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.688

ลำดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเกิดปัญหา พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยรวมมีค่าเท่ากับ 3.756 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.620

เอกรายการระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลางโดยค่าเฉลี่ยรวมมีค่าเท่ากับ 3.887 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.573

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.439 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.703

ลำดับที่ 5 ท่านมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่แทนท่าน พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.405 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.586

#### 4.1.2.3 การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน

การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. หัวหน้างานมักให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.629	0.695	ปานกลาง	3
2. หัวหน้างานให้ความสนใจและสนับสนุนต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน	3.228	0.707	ปานกลาง	5
3. หัวหน้างานของท่านให้การสนับสนุนท่านในการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	3.456	0.714	ปานกลาง	4
4. หัวหน้างานให้ความสนใจและเข้าใจการแก้ไขปัญหาการทำงานของท่าน	3.759	0.657	ปานกลาง	1
5. หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือแก่ท่านในงานที่เกิดปัญหา	3.691	0.571	ปานกลาง	2
โดยรวม	3.552	0.668	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.552 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์การด้านการให้การสนับสนุนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.668 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 หัวหน้างานให้ความสนใจและเข้าใจการแก้ไขปัญหาการทำงานของท่านพบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.759 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.657

ลำดับที่ 2 หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือแก่ท่านในงานที่เกิดปัญหา พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.691 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.571

ลำดับที่ 3 หัวหน้างานมักให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.629 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.695

ลำดับที่ 4 หัวหน้างานของท่านให้การสนับสนุนท่านในการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.456 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.714

ลำดับที่ 5 หัวหน้างานให้ความสนใจและสนับสนุนต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านพบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.228 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.707

#### 4.1.2.4 ความก้าวหน้าในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การด้านความก้าวหน้าในการทำงานได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้าน  
ความก้าวหน้าในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตำแหน่งงานของท่านมีเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพที่ชัดเจน	3.018	0.573	ปานกลาง	5
2. ท่านสามารถใช้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน จนประสบผลสำเร็จตามสายอาชีพ	3.228	0.582	ปานกลาง	3
3. การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทแห่งนี้ขึ้นอยู่กับ ความสามารถและผลงานของพนักงาน	3.148	0.953	ปานกลาง	4
4. การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทสอดคล้องกับ ความคาดหวังท่าน	3.234	0.792	ปานกลาง	2
5. บริษัทของท่านเปิดโอกาสในการเลื่อน ตำแหน่งหรือโยกย้ายข้ามแผนก	3.382	0.797	ปานกลาง	1
โดยรวม	3.202	0.739	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.202 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์การด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.739 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านเปิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายข้ามแผนก พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.382 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.797

ลำดับที่ 2 การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทสอดคล้องกับความคาดหวังท่าน พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.234 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.792

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จนประสบผลสำเร็จตามสายอาชีพ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.228 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.582

ลำดับที่ 4 การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทแห่งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงานของพนักงาน พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.148 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.953

ลำดับที่ 5 ตำแหน่งงานของท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.018 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.573

#### 4.1.2.5 ผลตอบแทนและสวัสดิการ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ผลตอบแทนและสวัสดิการ	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ	3.000	0.772	ปานกลาง	3
2. อัตราเงินเดือนในปัจจุบันของท่านอยู่ในระดับที่ท่านพึงพอใจ	2.925	0.800	ปานกลาง	4
3. สวัสดิการอื่นๆที่ท่านได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน เป็นที่น่าพอใจ	3.154	0.845	ปานกลาง	2
4. ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น	3.364	0.637	ปานกลาง	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลตอบแทนและสวัสดิการ	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
5. ผลตอบแทนจากบริษัทเพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.876	0.745	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.263	0.759	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.263 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.759 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.364 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.637

ลำดับที่ 2 สวัสดิการอื่นๆที่ท่านได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน เป็นที่น่าสนใจ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.154 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.845

ลำดับที่ 3 เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ พบว่า อยู่พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.000 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.872

ลำดับที่ 4 อัตราเงินเดือนในปัจจุบันของท่านอยู่ในระดับที่ท่านพึงพอใจ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.925 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของปัจจัยภายในองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.800

ลำดับที่ 5 ผลตอบแทนจากบริษัทเพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันพบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.876 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยภายในองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.745

#### 4.1.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการธำรงรักษาของพนักงานระดับหัวหน้างาน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการธำรงรักษาของพนักงาน ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการธำรงรักษาของพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงาน	n=162		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในบริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ	2.802	0.904	ปานกลาง	6
2. ท่านจะตอบ”ปฏิเสธ”หากมีบริษัทอื่นมาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า	2.833	0.813	ปานกลาง	5
3. สำหรับท่านแล้วบริษัทนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่ท่านทำงานด้วย	3.444	0.600	ปานกลาง	2
4. ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท	3.203	0.679	ปานกลาง	4
5. ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท	3.358	0.665	ปานกลาง	3
6. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท	3.537	0.558	ปานกลาง	1
โดยรวม	3.196	0.703	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานในระดับหัวหน้างานมีระดับการชำระรักษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.196 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.703 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.537 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.558

ลำดับที่ 2 สำหรับท่านแล้วบริษัทนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่ท่านทำงานด้วย พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.444 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.600

ลำดับที่ 3 ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.358 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.665

ลำดับที่ 4 ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.203 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.679

ลำดับที่ 5 ท่านจะตอบ”ปฏิเสธ”หากมีบริษัทอื่น ๆ มาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.833 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.813

ลำดับที่ 6 ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในบริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.802 และพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการธำรงรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.904

#### 4.1.4 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการธำรงรักษาของพนักงานระดับหัวหน้างาน สัญลักษณ์ที่ใช้แทนการธำรงรักษาพนักงานมีดังต่อไปนี้

- $X_1$  = สภาพแวดล้อมในการทำงาน  
 $X_2$  = ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน  
 $X_3$  = การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน  
 $X_4$  = ความก้าวหน้าในการทำงาน  
 $X_5$  = ผลตอบแทนและสวัสดิการ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าประมาณการธำรงรักษา ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = \text{ค่าประมาณการธำรงรักษาพนักงาน}$$

##### 4.1.4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานระดับหัวหน้างาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการธำรงรักษาของพนักงานระดับหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานระดับหัวหน้างาน

ปัจจัย	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	2.488	7.328	0.000**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.090	0.925	0.356
ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	-0.430	-4.465	0.000**
การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน	0.063	0.846	0.399
ความก้าวหน้าในการทำงาน	0.353	4.519	0.000**
ผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.230	3.665	0.000**

$R^2 = 0.329$  ;  $SEE = 0.412$  ;  $F = 15.271$  ;  $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่า  $F = 15.271$  ค่า  $p\text{-value}=0.000$  ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.329 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการชำระรักษาพนักงานระดับหัวหน้างานได้ร้อยละ 32.9 โดยปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาทางบวกพนักงานมากที่สุด คือความก้าวหน้าในการทำงาน ( $b_4=0.353$ ) รองลงมาคือผลตอบแทนและสวัสดิการ ( $b_5= 0.230$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนปัจจัยที่มีผลทางลบต่อการชำระรักษาพนักงานระดับหัวหน้างาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ( $b_2= -0.430$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในขณะที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ไม่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในระดับหัวหน้างาน ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 2.488** + 0.090 X_1 - 0.430**X_2 + 0.063**X_3 + 0.353*X_4 + 0.230**X_5$$

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Non-exempt)

### 4.2.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและตำแหน่งงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	93	26.7
หญิง	255	73.3
รวม	348	100.0
อายุ		
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	241	69.3
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	104	29.9
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	3	0.9
รวม	348	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	100	28.7
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	145	41.7
อนุปริญญา / ปวส.	103	29.6
รวม	348	100.0
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน (บริษัทเอสซีลอร์)</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	215	68.1
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	56	16.1
มากกว่า 10 ปี – 15 ปี	74	21.3
มากกว่า 15 ปี	3	0.9
รวม	348	100.0
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	33	9.5
มากกว่า 10,000 บาท – 20,000 บาท	304	87.4
มากกว่า 20,000 บาท – 30,000 บาท	11	3.2
รวม	348	100.0

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานในระดับปฏิบัติการของบริษัท เอสซีลอร์ แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 348 คนมีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

**เพศ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 73.3 รองลงมาเป็นเพศชาย มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7

**อายุ** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี-30 ปี มีจำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมาก็คือ อายุมากกว่า 30 ปี-40 ปี มีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 และอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 ระดับอนุปริญญา / ปวส. มีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 และระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่ามีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 ตามลำดับ

**อายุงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาก็คือ อายุมากกว่า 10 ปี-15 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 อายุงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากกว่า 5 ปี–10 ปี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และอายุงานมากกว่า 15 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 10,000–20,000 บาท มีจำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 87.4 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 20,000-30,000 บาท มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรของบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.389	0.472	ปานกลาง	1
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	3.336	0.463	ปานกลาง	2
3. การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน	3.328	0.554	ปานกลาง	3
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.058	0.581	ปานกลาง	4
5. ผลตอบแทนและสวัสดิการ	2.928	0.507	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.207	0.515	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.207 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.515 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.389 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.472

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.336 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อบัจจัยภายในองค์การด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.463

ลำดับที่ 3 การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.328 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อบัจจัยภายในองค์การด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.554

ลำดับที่ 4 ความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.058 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อบัจจัยภายในองค์การด้านความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.581

ลำดับที่ 5 ผลตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.928 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อบัจจัยภายในองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.507

#### 4.2.2.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บริษัทที่มีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ	3.356	1.012	ปานกลาง	2
2. ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.321	0.607	ปานกลาง	3
3. บริษัทที่มีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.120	0.833	ปานกลาง	5

อย่างเพียงพอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
4. บริษัทมีระบบการจัดการสถานที่เพื่อให้ความสะดวกและเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่พนักงาน	3.273	0.651	ปานกลาง	4
5. บริษัทมีการจัดการความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ระบบป้องกันสารเคมี หรือ PPE เป็นต้น	3.873	0.469	ปานกลาง	1
โดยรวม	3.388	0.714	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.388 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.714 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการจัดการความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ระบบป้องกันสารเคมี หรือ PPE เป็นต้น พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.873 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.469

ลำดับที่ 2 บริษัทมีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.356 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.012

ลำดับที่ 3 ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.321 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.607

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 บริษัทมีระบบการจัดการสถานที่เพื่อให้มีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่พนักงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.273 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.651

ลำดับที่ 5 บริษัทมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.120 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.833

#### 4.2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.290	0.625	ปานกลาง	2
2. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเกิดปัญหา	3.241	0.661	ปานกลาง	4
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	3.221	0.644	ปานกลาง	5
4. ท่านสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	3.640	0.522	ปานกลาง	1
5. ท่านมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่แทนท่าน	3.287	0.534	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.335	0.597	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อบริษัทภายในองค์กรด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งไม่ต่างกันมาก ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีค่าเท่ากับ 3.335 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.597 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.640 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.522

ลำดับที่ 2 ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.290 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.625

ลำดับที่ 3 ท่านมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่แทนท่าน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.287 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.534

ลำดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเกิดปัญหา พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.241 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.661

ลำดับที่ 5 ท่านและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.221 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.644

#### 4.2.2.3 การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงานได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน

การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. หัวหน้างานมักให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.221	0.728	ปานกลาง	5
2. หัวหน้างานให้ความสนใจและสนับสนุนต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน	3.232	0.621	ปานกลาง	4
3. หัวหน้างานของท่านให้การสนับสนุนท่านในการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	3.241	0.611	ปานกลาง	3
4. หัวหน้างานให้ความสนใจและเข้าใจการแก้ไขปัญหาการทำงานของท่าน	3.402	0.802	ปานกลาง	2
5. หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือแก่ท่านในงานที่เกิดปัญหา	3.543	0.653	ปานกลาง	1
โดยรวม	3.327	0.683	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.327 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.683 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือแก่ท่านในงานที่เกิดปัญหา พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.543 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.653

ลำดับที่ 2 หัวหน้างานให้ความสนใจและเข้าใจการแก้ไขปัญหาการทำงานของท่าน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.402 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.802

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 หัวหน้างานของท่านให้การสนับสนุนท่านในการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.241 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.611

ลำดับที่ 4 หัวหน้างานให้ความสนใจและสนับสนุนต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.232 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.621

ลำดับที่ 5 หัวหน้างานมักให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.221 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.728

#### 4.2.2.4 ความก้าวหน้าในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การด้านความก้าวหน้าในการทำงานได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตำแหน่งงานของท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน	2.879	0.623	ปานกลาง	5
2. ท่านสามารถใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จนประสบผลสำเร็จตามสายอาชีพ	2.951	0.653	ปานกลาง	4
3. การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทแห่งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงานของพนักงาน	3.454	0.915	ปานกลาง	1
4. การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทสอดคล้องกับความคาดหวังท่าน	2.997	0.734	ปานกลาง	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ความก้าวหน้าในการทำงาน	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
5. บริษัทของท่านเปิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายข้ามแผนก	3.011	0.678	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.058	0.720	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.058 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.720 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทแห่งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงานของพนักงาน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการความก้าวหน้าในการทำงานระดับอยู่ในปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.454 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.914

ลำดับที่ 2 การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทสอดคล้องกับความคาดหวังท่าน พบว่า ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.011 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.678

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านเปิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายข้ามแผนก พบว่าระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.997 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.734

ลำดับที่ 4 ท่านสามารถใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จนประสบผลสำเร็จตามสายอาชีพ พบว่า ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.951 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.653

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 ตำแหน่งงานของท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน พบว่า ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.879 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.623

#### 4.2.2.5 ผลตอบแทนและสวัสดิการ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ผลตอบแทนและสวัสดิการ	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ	2.939	0.753	ปานกลาง	4
2. อัตราเงินเดือนในปัจจุบันของท่านอยู่ในระดับที่ท่านพึงพอใจ	3.000	0.639	ปานกลาง	2
3. สวัสดิการอื่นๆที่ท่านได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน เป็นที่น่าพอใจ	2.968	0.470	ปานกลาง	3
4. ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น	3.005	0.552	ปานกลาง	1
5. ผลตอบแทนจากบริษัทเพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	2.729	0.737	ปานกลาง	5
โดยรวม	2.928	0.630	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.928 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.630 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.005 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.552

ลำดับที่ 2 อัตราเงินเดือนในปัจจุบันของท่านอยู่ในระดับที่ท่านพึงพอใจ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.000 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.639

ลำดับที่ 3 สวัสดิการอื่นๆที่ท่านได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนเป็นที่น่าพอใจ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.968 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.470

ลำดับที่ 4 เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.939 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.735

ลำดับที่ 5 ผลตอบแทนจากบริษัทเพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.729 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.737

#### 4.2.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการธำรงรักษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการธำรงรักษาของพนักงาน ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการชำระรักษาของพนักงาน

การชำระรักษาพนักงาน	n=348		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในบริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ	2.974	0.843	ปานกลาง	6
2. ท่านจะตอบ “ปฏิเสธ” หากมีบริษัทอื่น ๆ มาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า	3.206	0.890	ปานกลาง	5
3. สำหรับท่านแล้วบริษัทนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่ท่านทำงานด้วย	3.551	0.666	ปานกลาง	1
4. ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท	3.547	0.736	ปานกลาง	2
5. ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท	3.402	0.703	ปานกลาง	4
6. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท	3.546	0.724	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.371	0.760	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการมีระดับการชำระรักษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.371 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.760 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สำหรับท่านแล้วบริษัทนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่ท่านทำงานด้วย พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.551 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.666

ลำดับที่ 2 ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.547 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.736

ลำดับที่ 3 ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.546 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.724

ลำดับที่ 4 ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.402 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.703

ลำดับที่ 5 ท่านจะตอบ “ปฏิเสธ” หากมีบริษัทอื่น ๆ มาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.206 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.890

ลำดับที่ 6 ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในบริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.974 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.843

#### 4.2.4 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการชำระรักษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนการชำระรักษาพนักงานมีดังต่อไปนี้

$X_1$  = สภาพแวดล้อมในการทำงาน

$X_2$  = ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

$X_3$  = การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน

$X_4$  = ความก้าวหน้าในการทำงาน

$X_5$  = ผลตอบแทนและสวัสดิการ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าประมาณการชำระรักษาดังนี้

$\hat{Y}_2$  = ค่าประมาณการชำระรักษาพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.2.4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 2** สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการชำระรักษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.18** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานระดับปฏิบัติการ

ปัจจัย	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	-0.761	-4.448	0.000**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.037	-0.962	0.337
ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	0.214	4.224	0.000**
การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน	0.467	13.666	0.000**
ความก้าวหน้าในการทำงาน	0.092	2.376	0.018*
ผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.583	12.079	0.000**

$R^2 = 0.781$  ;  $SEE = 0.267$  ;  $F = 243.553$  ;  $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่า  $F = 243.553$  ค่า  $p\text{-value} = 0.000$  ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.781 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการชำระรักษาพนักงานระดับหัวหน้างานได้ร้อยละ 78.1 โดยตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานมากที่สุด คือผลตอบแทนและสวัสดิการ ( $b_5 = 0.583$ ) รองลงมาคือการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ( $b_3 = 0.467$ ) และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ( $b_2 = 0.214$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y}_2 = -0.761^{**} - 0.037 X_1 + 0.214^{**} X_2 + 0.467^{**} X_3 + 0.092 X_4 + 0.583^{**} X_5$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 4.3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการธำรงรักษาของพนักงาน

การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการธำรงรักษาพนักงาน สามารถสรุปผลจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการธำรงรักษาพนักงาน

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
เสนอความคิดเห็น	190	37.25
ไม่เสนอความคิดเห็น	320	62.75
รวม	510	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอต่อการธำรงรักษาของพนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานต้องการความรู้สึกว่าเพื่อนที่ทำงานให้การต้อนรับที่ดี หรือเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีน้ำใจ คอยช่วยเหลือเอาใจใส่ และสามารถปรึกษาปัญหาส่วนตัวหรือเกี่ยวกับเรื่องงานได้ โดยที่สามารถเก็บความลับได้
2. การยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน การยอมรับไม่ได้แปลว่าเราคิดเหมือนเพื่อนหรือชอบสิ่งที่เขาทำ แต่หมายความว่าเมื่อเพื่อนพูดอะไรขึ้นมาสักอย่าง แม้ไม่ตรงกับความคิดความเชื่อของเรา เราก็ต้องไม่เบรคหรือแสดงว่าไม่สนใจในความคิดของเขาเป็นอันขาด
3. หัวหน้างานควรให้เกียรติลูกน้อง การพูดจาด้วยน้ำเสียงที่จริงใจ ไม่เสียดสีประชดประชัน และปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ให้การยอมรับในฐานะทีมงานยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีม
4. บริษัทควรมีการพิจารณาปรับตำแหน่ง ปรับเงินเดือนตามผลงานและความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าในการทำงานจากผลงานที่ปฏิบัติและเห็นถึงความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น
5. บริษัทควรมีการฝึกอบรม เพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร โดยเนื้อหาหรือหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมควรมีความสอดคล้องหรือสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. จัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดีในองค์กร เพื่อให้เห็นถึงความสามารถของพนักงานในองค์กรซึ่งจะนำพาให้องค์กรมีการทำงานที่มีการแบ่งปัน ช่วยเหลือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สื่ออาหารซึ่งกันและกัน และจะทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

7. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร ควรจัดให้มีการสื่อสารข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท การเติบโตของธุรกิจเลนส์แว่นตาผ่านสื่อต่างๆ เช่น สื่อวีดิทัศน์ภายใน โรงอาหาร เสียงตามสายภายใน โรงงาน แผ่นพิมพ์ บอร์ดสำหรับการเผยแพร่ข่าวสาร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาระดับการชำระรักษาพนักงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 510 คน

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมา แล้วนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนนและนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สรุปอภิปรายและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ผลการวิจัย โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

พนักงานบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ในระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 20 ปี-30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานไม่เกิน 5 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000-40,000 ในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการนั้นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 20 ปี-30 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 10,000-20,000 บาท

#### 5.1.2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรของบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าพนักงานในระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนและสวัสดิการตามลำดับ ในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เอกสารที่เป็นเอกสารที่สวจนไวสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และ ผลตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการชำระรักษาของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการชำระรักษาของพนักงาน พบว่าพนักงานทั้งในระดับ หัวหน้างานและระดับปฏิบัติการมีระดับการชำระรักษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 ระดับการชำระรักษาพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการชำระรักษาพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ ในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟ็กเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สามารถ อภิปรายผลได้ดังนี้

พนักงานทั้งในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นว่าตนจะทำงานใน บริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ และตอบปฏิเสธหากมีบริษัทอื่น ๆ มาชักชวนให้ไปร่วมงานด้วย โดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า อีกทั้งพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อ ความก้าวหน้าของบริษัท เป็นการแสดงเจตนาอันบริสุทธิ์ให้กับบริษัทฯ ได้รับรู้และเป็นวิธีการเมื่อ พนักงานปฏิบัติแล้วจะสามารถแสดงออกถึงความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่ตนเอง ปฏิบัติงานอยู่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกพล บุญฤๅษฤทธิ์ (2551) ที่ศึกษาปัจจัยทางทัศนคติที่มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง สำนักงานใหญ่ เพชรินิจิต ที่พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วยความทุ่มเทในการทำงาน ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร รักษาผลประโยชน์ขององค์กร ความผิชอบต่อหน้าที่และความซื่อสัตย์ในการทำงาน

จากข้อมูลที่ศึกษา ผู้วิจัยพบว่า เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เชื่อมั่นในการดำเนินกิจการ ของบริษัทฯ การว่าจ้างงานจนเกษียณ การไม่ถูกลดเงินเดือน โดยไม่มีเหตุผลอันควร การยอมรับ จากผู้อื่นว่าบริษัทฯ ที่ทำงานอยู่นี้เป็นบริษัทฯ ที่ดีที่สุดที่นำทำงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิ่นนัตดา ราชคมน์ (2550) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานจำหน่ายรถยนต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ที่ระบุว่าปัจจัยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความมั่นคง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจเกิด ความอยากที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยพบว่า พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท เพราะพนักงาน ส่วนใหญ่มีความเชื่อที่ว่าบริษัทฯ เป็นบริษัทฯ ชั้่นนำและมีชื่อเสียง ดังนั้นพวกเขาจะต้อง ได้รับสิ่งที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ ดังนั้นเมื่อพนักงานทำการเปรียบเทียบกับ บริษัทฯ ที่อยู่ในระดับเดียวกันก็พบว่าบริษัทที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้นมีนโยบายและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่น่าพอใจ ดังนั้นพวกเขาจึงมีความคิดที่ต้องการคงอยู่กับบริษัทที่ตนเองปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามผลการศึกษาคั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงว่า พนักงานยังคงมีความปรารถนาที่จะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ทรงสุจริตกุล สุภัทรา ชัยกิจ ปณัฐพันธ์ สันติรัตกุล และกังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (2552) ที่ศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งหรือดาวเด่นในองค์กรได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

### 5.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจัยดังกล่าว พนักงานทั้งระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการมีความต้องการอยู่เหมือนกัน เช่น ในเรื่องของรายได้มีโอกาสได้ร่วมสัมมนา อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การที่ผู้บังคับบัญชานับสนุนเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูง เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิธิพล มหาวงสนันท์ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในทัศนคติของพนักงาน บริษัท เชียงราย บิ๊กซี จำกัด จังหวัดเชียงราย ระบุว่าความสำคัญด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงสุดคือ การไม่มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในงาน

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากและการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ จะต้องเหมาะสมกับความรับผิดชอบและหน้าที่ของงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าสอดคล้องงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ เตชะนวิทย์ (2550) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์(ประเทศไทย)ที่ระบุว่าพนักงานที่มีรายได้ในการปฏิบัติงานสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ในการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอันดับสามเช่นเดียวกันทั้งพนักงานในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ โดยระดับหัวหน้างานพบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานมีความคิดเห็นว่า การที่ให้คำแนะนำในการทำงาน การให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการปฏิบัติงานร่วมกับทุกๆ

หน่วยงานเป็นบทบาท หน้าที่ของพนักงานทุกคนที่ควรมีในการปฏิบัติงานนั้นๆ ส่วนของพนักงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ เนื่องด้วยการที่หัวหน้างานเมื่อมีการกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรและเครื่องครัดในกฎระเบียบขององค์กรมาก ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั้งสองระดับเป็นไปในแนวทางลบนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ สมร (2551) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คาโต้เล็ค (ประเทศไทย) จำกัด ที่ระบุว่าเพื่อนคือคนที่ทำงานกับเราตลอด ซึ่งถ้าเพื่อนดีจะทำให้คนในแผนกสนิทกันไว้ใจกัน ช่วยเหลือกัน ไม่ต้องมาทะเลาะกัน จึงทำให้ทำงานได้อย่างสบายใจ ไม่ต้องกังวลอะไรและจะก่อให้เกิดความสามัคคีในแผนกอีกด้วย

ด้านการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีอีอาร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัดต่อพนักงานในระดับปฏิบัติการเท่านั้น โดยการที่ได้รับการสนับสนุนทางด้านการใช้สื่อสารเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การที่บริษัทมีการส่งเสริมให้ใช้เครื่องมือช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงาน การมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน และการมีเครื่องมือใช้ที่ทันสมัย เป็นอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ปรียารัตน์ ธัญญะกิจ (2550) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอล แอนด์ เอส ซิบบาคอน (ประเทศไทย) จำกัด ระบุว่า บริษัทฯ มีการจัดทำสถานที่ในการปฏิบัติงานไว้อย่างถูกต้องตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน โดยมีการวางแบบแปลนของพื้นที่ให้เหมาะสม มีการวัดระดับของ เสียง แสง อุณหภูมิ ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีการจัดเตรียมไว้อย่างถูกต้อง และมีการตรวจสอบระบบความปลอดภัยเช่นกัน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีอีอาร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัดทั้งในพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเพียงองค์ประกอบร่วมเท่านั้นในการทำงาน พนักงานโดนส่วนรวมให้ความสำคัญกับสิ่งทีองค์กรเสนอให้ในด้านความสำคัญของบุคคลและความสบายใจในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์เทพ ลดาบรรณ (2558) ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ในบริษัท เต็น โช่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ระบุว่า ในส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เต็น โช่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกงโดยรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านการสนับสนุนแก่พนักงาน จากการศึกษาพบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานน่าจะมีควมทันสมัยมากกว่าปัจจุบัน และเพิ่มเติมอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการใช้งาน
2. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ควรสนับสนุนเพิ่มเติมเรื่องการเพิ่มพูนความรู้ การให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน
3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ จากการศึกษาพบว่า การสนับสนุนค่าการศึกษาบุตร ไม่เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง สวัสดิการรักษาพยาบาลไม่เพียงพอ เนื่องจากสถานพยาบาลคิดค่าใช้จ่ายสูง และเงินเดือนไม่เพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งสองระดับมีความเห็นต่อปัจจัยภายในด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน ในส่วนของพนักงานระดับหัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับการใส่ใจพนักงานและวิธีในการดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างเหมาะสม

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาในปัจจัยด้านอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานมากขึ้น เช่น การทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์กรในด้านต่างๆ เป็นต้น
2. ควรจะมีการขยายการศึกษาในกลุ่มบริษัทเอสซีแอล เช่น บริษัท เอสซีแอล ออพติคอล แลบบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเปรียบเทียบการรักษาพนักงานในองค์กร

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549. **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. กรุงเทพฯ :  
ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิ่งแก้ว สุนทรพิติกัทร และอภิรดี สานติศาสน์. 2547. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง ความพึง  
พอใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา พนักงานบริษัท อินเทลลิเจน ออโตเมชัน จำกัด.”  
สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งเจริญ. 2543. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- จันทิมา ผลสุวรรณ. 2555. “ความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานเทศบาล  
เมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี.” วารสารการเงินการคลัง การตลาดและการ  
บริหารธุรกิจ 2(4).
- จิรัฐกานต์ สุวรรณกาญจน์. 2556. “กลยุทธ์การธำรงรักษานักเรียนของสถานศึกษาเอกชนในเขต  
ภาคเหนือตอนบน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- จุฑามาศ โพธิ์ศรี. 2549. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา: บริษัท แอดวานซ์ อีโพร  
เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชมเพลิน คุณวุฒิกร. 2552. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศ กรณีศึกษา : บริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวิทยาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหาร  
เทคโนโลยี.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. 2550. “กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน”. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ยะลา.
- ช่อสุดา โสระดา. 2551. “ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท มโนราห์อุตสาหกรรมอาหาร  
จำกัด.” การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยโรจน์ กัลยาณลาภ. 2555. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน  
กรณีศึกษา บริษัทนวกิจประกันภัยจำกัด (มหาชน).” วารสารการเงินการคลัง การตลาด  
และการบริหารธุรกิจ 3(2).
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2537. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2547. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ณัฐวุฒิ เตชวันวัย. 2550. “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์(ประเทศไทย).” **ปริญาญาคูศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.**

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2550. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : รัตนาไทร.

ธรรมรัตน์ อยู่พรต. 2556. “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเงินเนอเธอร์แลนด์ต่างๆ.” **วารสารปัญญาภิวัตน์, 4(2) : 24-39.**

ธัญนาฏ ญาณพิบูลย์. 2556. “แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษา ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน).” **วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**

ธารกมล อุปแก้ว. 2544. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท สยามสหบริการ จำกัด (มหาชน) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ (กศ.ม.การศึกษานอกระบบ), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นนุช วงษ์สุวรรณ. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

นันทน์ภัส กาญจนเลขา. 2547. “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานด้านความปลอดภัยของพนักงาน บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส จำกัด.” **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.**

นิธิตี ไต้วัลย์. 2551. “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่.” **การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. 2550. **ระเบียบวิธีการวิจัย : แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: ยูเอนด์ไอ อินเทอร์เน็ต.

ประคัลภ์ ปันณฑลกุล. 2551. **การว่าจ้างและรักษาบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว. 2551. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงานความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับความสุขในการทำงานของพยาบาล งานการพยาบาลผ่าตัดกรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง.” **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ปริญญา สัตยธรรม. 2550. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษา: บริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชันแนล จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปรียารัตน์ ธัญญะกิจ. 2550. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอล แอนด์ เอส ซิบบาคอน (ประเทศไทย) จำกัด.” ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปิ่นนัดดา ราชคมน์. 2550. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานจำหน่ายรถยนต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย.” ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. 2550. “ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ทัศนศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย.” สารนิพนธ์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- พงศ์ หรดาล. 2539. **การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พรรรัตน์ แสดงหาญ. 2556. “การชำระรักษาคนเก่งในองค์กร.” **วารสารนักบริหาร**. มหาวิทยาลัยบูรพา, 33(3):33-38.
- พรพรรณ ดิมปบุญย และคณะ. 2548. “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ทัศนศึกษาโรงงานแปรรูป(ถพบุรี) บริษัท สหฟาร์ม จำกัด.” รายงานวิจัยสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ภา ดิปีนชัย. 2553. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง.”วิทยานิพนธ์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. 2541. **กลยุทธ์ในการฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พันธุ์เทพ ลดาบรรณ. 2558. “ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน ในบริษัท เค็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง.” **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม**. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ไพโรจน์ อุลิต. 2551. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภัทรธิดา ผลงาม. 2542. **ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนา**. สาขาวิชาอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิตการพัฒนากฎหมาย. สถาบันราชภัฏเลย.

เมธินี ปุณณวัฒน์กุล. 2557. “เทคนิคของเครื่องมือในระบบสินค้าที่มีผลต่อการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตเลนส์แว่นตาพลาสติก บริษัท เอสซีลอร์ แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย).”วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

รุ่งอรุณ โพธิ์นึ่งแดง. 2548. “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอางศึกษากรณีบริษัทค้าปลีกเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รวงอรุณ โชตินอก. 2550. “คุณลักษณะของงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคอนโทรล คาร์ต้า (ประเทศไทย) จำกัด.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ถกัสนันท์ จิระคุลพัฒน์. “ความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทเอกชน” วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ. 3(4):46-48

วาสิตา ฤทธิบำรุง. 2548. “การบริหารจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร.” สารนิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต .สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์กร.

วันวิสาข์ สมร. 2551. “ความคิดเห็นต่อบังคับที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. “Retaining talented people: (ไม่) ยากอย่างที่คิด” วารสารบริหารธุรกิจ. 2549. 10-12.

สมิต สัจฉกร. 2549. **ศิลปะการให้บริการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายธาร.

สิรินาถย์ กฤษณาธาร. 2552. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สุปราณี เอกอุ. 2550. “การคงอยู่ของพนักงานบริษัท รพ ธนบุรี จำกัด(มหาชน).” สารนิพนธ์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาพร ทรงสุขจิตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ, ปณัฐพันธ์ สันติรัตกุล และกั๊วาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์. 2552.

“Talent Retention. กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน).” การศึกษาอิสระ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. 2554. “ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร : ศึกษา เฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding studio ในเขตกรุงเทพฯ.” คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อับดุลรอมัน เปาะซา. 2556. “การธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตาม ทัศนคติของครูในจังหวัดนราธิวาส.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อนิวัช แก้วจันทน์. 2552 . การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2550. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อิทธิพล มหาวงสนันท์. 2550. “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในทัศนคติของพนักงาน บริษัท เชียงราย บิ๊กซี จำกัด จังหวัดเชียงราย.” ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงราย.

เอกพล บุญฉะฤทธิ. 2551. “ปัจจัยทางทัศนคติที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง สำนักงานใหญ่ เพชรินิจิต.” วิทยานิพนธ์ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

AL Walker. 2002. “A strategy for active ageing.” *International Social Security Review*. Volume 55. Issue 1. January-March 2002: 121–139.

Berger, L.A., Berger, D. R. 2004. **The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying developing, and promoting your best people.** New York: McGraw-Hill.

Branham Leigh . 2005. “The 7 Hidden Reasons Employees Leave.” **Business Book review** . volume22 , LCC.

Brenda L. Mak , Hy Sockel. 2001. “A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention”. **Information and management** .Volume 38, Issue 5, April 2001: 265–276.

Cooper v. Aaron. 1958. “Ertiorari to the United States court of appeals for the eight circuit.” **U.S. Supreme Court.**

Eva Kyndt , Filip Dochy , Maya Michielsen , Bastiaan Moeyaert. 2009. “Employee retention : Organizational and Personal Perspectives”. **Vacations and Learning**, 2: 195-215.

Joseph B. Lyons , Gene M. Alarcon, Alex D. Nelson , Frank Tartaglia. 2009. “Employee Retention: A Business Case For Engagement”. **DEOMI**. The U.S. military services, The Department of Defense.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Marthis Plapp. 2004. "New insights into the morphological stability of eutectic and peritectic coupled growth" .**Research Summary Eutectic Solidification**.April, 2004, Volume 56, Issue 4:28-32.
- Michaels M.Muchisky. 2001. "Commentary on Jacobs and Michaels (2001): Calibration and perceptual learning in event perception." **Perception & Psychophysics**. April 2001,Volume 63, Issue 3:572-574.
- Mitchell Terence , Thomas W.Lee. 2001. "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy". **ACAD MANAGE PERSPECT**. November 1, 2001,vol. 15 no. 4: 96-108.
- Samuel and Empl. 2009 . "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a Panacea". **African Journal of Business Management**. September:410-415,
- Struckman and Yammarino. 2003. "Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors". **Research in Organizational Change and Development** , Volume 14.
- Yamane, T. 1973 . **Statistic: An Introductory Analysis**. 3 rd ed. New York: Harper and Row.
- Zall, Milton. 2001. "Retention Tools for Turbulent Times". **Fleet Equipment**. May2000, Vol. 26 Issue 5, p47.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

เลขที่.....

สถานที่.....

**แบบสอบถามประกอบการวิจัย**  
**ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน**  
**ในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อจัดเก็บข้อมูลวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด เนื่องจากข้อมูลที่น่าเสนอในผลงานวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม มิได้นำเสนอเป็นรายบุคคล และจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการชำระรักษาของพนักงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการชำระรักษาพนักงาน

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

นายสุรพันธ์ ชนศิริเศรษฐ์

นศ. ระดับ ปริญญาโท สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี - 30 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี - 40 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 40 ปี
3. ระดับการศึกษา
 

<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น หรือ ต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
<input type="checkbox"/> อนุปริญญา / ปวส.	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปี - 10 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี - 15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 10,000 บาท - 20,000 บาท
<input type="checkbox"/> มากกว่า 20,000 บาท - 30,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 30,000 บาท - 40,000 บาท
<input type="checkbox"/> มากกว่า 40,000 บาท - 50,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 50,000 บาท
6. ระดับตำแหน่งงาน
 

<input type="checkbox"/> พนักงานระดับหัวหน้างาน (Exempt)
<input type="checkbox"/> พนักงานระดับปฏิบัติการ (Non-exempt)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
<b>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>						
1	บริษัทมีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ					
2	ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					
3	บริษัทมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
4	บริษัทมีระบบการจัดการสถานที่ เพื่อให้มีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่พนักงาน					
5	บริษัทมีการจัดการความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ระบบป้องกันสารเคมี หรือ PPE เป็นต้น					
<b>ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน</b>						
6	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
7	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเกิดปัญหา					
8	ท่านและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน					
9	ท่านสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
10	ท่านมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติหน้าที่แทนท่าน					
<b>การให้การสนับสนุนแก่พนักงาน</b>						
11	หัวหน้างานมักให้คำแนะนำในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
12	หัวหน้างานให้ความสนใจและ สนับสนุนต่อความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานของท่าน					
13	หัวหน้างานของท่านให้การ สนับสนุนท่านในการเสนอ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ					
14	หัวหน้างานให้ความสนใจและ เข้าใจการแก้ไขปัญหาการทำงาน ของท่าน					
15	หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือแก่ ท่านในงานที่เกิดปัญหา					
<b>ความก้าวหน้าในการทำงาน</b>						
16	ตำแหน่งงานของท่านมีเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน					
17	ท่านสามารถใช้ความสามารถใน การปฏิบัติงาน จนประสบผลสำเร็จ ตามสายอาชีพ					
18	การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทแห่งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงาน ของพนักงาน					
19	การเลื่อนตำแหน่งในบริษัท สอดคล้องกับความคาดหวังท่าน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
20	บริษัทของท่านเปิดโอกาสในการ เลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายข้าม แผนก					
<b>ผลตอบแทนและสวัสดิการ</b>						
21	เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความ เหมาะสมกับงานที่ท่านทำ					
22	อัตราเงินเดือนในปัจจุบันของท่าน อยู่ในระดับที่ท่านพึงพอใจ					
23	สวัสดิการอื่นๆที่ท่านได้รับ นอกเหนือจากเงินเดือน เป็นที่น่า พอใจ					
24	ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการ เพิ่มขึ้นตามระยะเวลาการทำงานที่ เพิ่มขึ้น					
25	ผลตอบแทนจากบริษัทเพียงพอต่อ การดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจ ปัจจุบัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการชำระรักษาพนักงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	การชำระรักษาพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
1	ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในบริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ					
2	ท่านจะตอบ”ปฏิเสธ”หากมีบริษัทอื่นๆมาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า					
3	สำหรับท่านแล้วบริษัทนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่ท่านำงานด้วย					
4	ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท					
5	ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท					
6	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการชำระรักษาพนักงาน

โปรดให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ท่านคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงาน

---



---



---



---



---

ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาใช้เวลา ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ผู้จัดทำ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายสุรชัญญ์ ธนศิริเศรษฐ์  
วัน เดือน ปีเกิด 26 พฤษภาคม 2528  
ที่อยู่ 69 ถนนร่มเกล้า ซ. ร่มเกล้า 54 แขวงคลองสามประเวศ  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520  
ประวัติการศึกษา 2550 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศึกษา  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ประสบการณ์ทำงาน พ.ศ. 2550 - 2552  
ตำแหน่ง Customs support officer  
บริษัท TNT Express (Worldwide) co.,ltd.  
พ.ศ. 2553 - 2558  
ตำแหน่ง Logistics officer  
บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด  
พ.ศ. 2559 - ปัจจุบัน  
ตำแหน่ง Substrate import planner  
บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด  
Email surathan.thanasirisate@hotmail.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้