

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ความพึงพอใจในงาน กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา ธุรกิจขายอาหารสัตว์น้ำ กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร (สัตว์น้ำ) เครือเจริญโภคภัณฑ์” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์ของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากงาน รวมถึงเพื่อสร้างสมการในการพยากรณ์แนวโน้มที่จะลาออกจากงาน จากความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และความพึงพอใจในงาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในสายงานขาย จำนวน 173 คน

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค เป็นแบบสอบถามวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ของ วรวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2548) ที่เคยใช้ในการวิจัย เรื่อง เซาว์นอารมณื ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และการรับรู้รูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในโรงงานผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง ที่มีการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content Validity Ratio) ไว้แล้ว มาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา ซึ่งแบบสอบถามมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 มิติ โดยนำแบบสอบถามดังกล่าวมาพิจารณารายข้อแล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient of Internal Consistency) เพื่อให้ได้ข้อคำถามเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคที่มีคุณภาพสำหรับการวิจัยนี้ จำนวน 43 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ มิติด้านการควบคุม (Control) จำนวน 10 ข้อ จาก 11 ข้อ มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) จำนวน 11 ข้อ มิติด้านผลกระทบ (Reach) จำนวน 11 ข้อ และมิติด้านความอดทน (Endurance) จำนวน 11 ข้อ จาก 11 ข้อ ของจำนวนข้อในแบบสอบถามเดิม (รายละเอียดของการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามแสดงในผนวก ก)

แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาโดย ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์, 2548 ที่ใช้ในการศึกษา เรื่อง ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ ที่ผ่านการตรวจสอบหาความตรงตามเนื้อหาแล้ว มาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบบสอบถามมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้านนำแบบสอบถามดังกล่าวมาพิจารณารายข้อแล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทำการ

หาค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient of Internal Consistency) ได้ข้อคำถามเรื่องความพึงพอใจในงานที่มีคุณภาพ จำนวนทั้งหมด 34 ข้อ รายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านพลังใจในงาน (Empowerment in work) จำนวน 13 ข้อ จาก 14 ข้อ ด้านผลตอบแทน (Compensation) จำนวน 4 ข้อ ด้านความก้าวหน้า (Promotion) จำนวน 4 ข้อ ด้านหัวหน้างาน (Supervision) จำนวน 6 ข้อ และด้านเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) จำนวน 7 ข้อ ของจำนวนข้อในแบบสอบถามเดิม (รายละเอียดของการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามแสดงในผนวก ก)

แบบสอบถามแนวนอนนี้จะลาออกจากการองค์การของพนักงาน ที่พัฒนาโดย เปรมจิตร์ คล้ายเพชร (2548) ที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามของ จุรีพร กาญจนการุณ(2536) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่วัดความคิดที่เป็นความตั้งใจลาออก และพฤติกรรมในการหางานใหม่ จำนวน 10 ข้อ คำถาม ซึ่งเป็นมาตรฐานประมาณค่าตามระดับของความถี่ แบ่งเป็น 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) แล้ว นำมาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง นำแบบสอบถามดังกล่าวมาพิจารณาอำนาจจำแนกรายข้อ แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient of Internal Consistency) ได้ข้อคำถามที่มีคุณภาพ จำนวนทั้งหมด 10 ข้อ (รายละเอียดของการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามแสดงในผนวก ก)

การเก็บข้อมูลได้ส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานตามสังกัดพื้นที่ทำงานต่างๆ ของพนักงานสายงานขายอาหารสัตว์น้ำ ได้รับคืนจำนวน 173 ฉบับ ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยใช้โปรแกรม SPSS for Window ในการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลได้ใช้การหาความถี่ ร้อยละ และในการทดสอบสมมุติฐานได้ใช้ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยแสดงตามตารางที่ 5.1 รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1
แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
<p>สมมติฐานที่ 1</p> <p>ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ได้แก่ มิติด้านการควบคุม (Control) มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มิติด้านผลกระทบ (Reach) และมิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงาน</p>	ยอมรับ
<p>สมมติฐานที่ 1.1</p> <p>ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ในมิติด้านการควบคุม (Control) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในงาน</p>	ยอมรับ
<p>สมมติฐานที่ 1.2</p> <p>ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในมิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในงาน</p>	ยอมรับ
<p>สมมติฐานที่ 1.3</p> <p>ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคใน มิติด้านผลกระทบ (Reach) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในงาน</p>	ยอมรับ
<p>สมมติฐานที่ 1.4</p> <p>ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคใน มิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในงาน</p>	ยอมรับ
<p>สมมติฐานที่ 2</p> <p>ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ได้แก่ มิติด้านการควบคุม (Control) มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มิติ ด้านผลกระทบ (Reach) และมิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ</p>	ยอมรับ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)
แสดงสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 2.1 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในมิติด้านการควบคุม (Control) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2.2 มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่าง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในมิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2.3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในมิติด้านผลกระทบ (Reach) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2.4 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคใน มิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ด้านพลังใจในงาน (Empowerment in work) ด้านผลตอบแทน (Compensation) ด้านความก้าวหน้า (Promotion) ด้านหัวหน้างาน (Supervision) ด้านเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) มีความสัมพันธ์ทางลบ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3.1 ความพึงพอใจในงานด้านพลังใจในงาน (Empowerment in work) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ	ยอมรับ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)
แสดงสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3.2 ความพึงพอใจในด้านผลตอบแทน (Compensation) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3.3 ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้า (Promotion) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3.4 ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างาน (Supervision) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3.5 ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 4 มีองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค และองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน อย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน	ยอมรับ

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และแนวโน้มที่จะออกจากองค์กรของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างพนักงานสายงานขายอาหารสัตว์น้ำ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 25 - 30 ปี (ร้อยละ 84) ซึ่งเป็นวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ด้วยอายุในช่วงวัยนี้ถือเป็นวัยที่อยู่ระยะเริ่มต้น มีภาระในการสร้างฐานะและความมั่นคงให้สามารถดูแลตนเองและครอบครัว ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 94.2) เป็นไปตามคุณสมบัติพื้นฐานของตำแหน่งงานที่ระบุคุณสมบัติด้านการศึกษาระดับปริญญาตรีของตำแหน่งพนักงานขายอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งระบุไว้เป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการ

คัดเลือกบุคลากรขององค์กร อายุงานโดยส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 5 ปีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 7 ปี (ร้อยละ 41) ซึ่งมีความสอดคล้องกันในระดับการศึกษาที่สำเร็จ กับอายุตัวของพนักงาน แสดงถึงช่วงระยะเวลาที่เริ่มงานหลังจากการจบการศึกษาทันที และดำรงตำแหน่งในระดับบังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.9) เป็นไปตามแนวทางในการรักษาบุคลากรด้านสายงานขายขององค์กร ที่ต้องการจูงใจพนักงานให้อยู่กับบริษัทไปนานๆ ด้วยสายงานนี้ เป็นเสมือนอีกหนึ่งสายงานหลักของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการขยายและรักษาส่วนแบ่งตลาดของบริษัท พนักงานขายอาหารสัตว์น้ำที่มีประสบการณ์มักจะลาออกไปทำงานกับคู่แข่งที่ให้ผลประโยชน์ด้านการเงิน และความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องเลื่อนระดับตำแหน่งงานให้พนักงานสายงานขาย เร็วกว่าสายงานอื่น เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป ก่อนที่พนักงานเหล่านั้นจะแสวงหาความก้าวหน้ากับบริษัทอื่น ซึ่งพิจารณาได้ตามสัดส่วนของตำแหน่งงานจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาที่มีพนักงานในระดับบังคับบัญชา (ร้อยละ 41.9) มากกว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 35) ดังนั้น อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานในระดับบังคับบัญชาบางท่าน ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ดังเช่นที่พบในกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้

กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร เท่ากับ 2.615 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (เกณฑ์ระดับปานกลาง 2.61 – 3.40) แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร อาจเนื่องมาจากขาด “ความสมดุลในองค์กร” (Organizational equilibrium) ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการจูงใจสมาชิกขององค์กร เพื่อทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานจะคงทำงานในองค์กรนานตราบเท่าที่มีการให้สิ่งจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน (March and Simon, 1958 quoted in Hom and Grifeth, 1994) ซึ่งความสอดคล้องของผลการวิจัยที่พบได้จาก การศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ โดยภาพรวมของระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง (Mean = 3.728) หากพิจารณาแยกตามองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ตามการวิจัยนี้ จะพบว่าความพึงพอใจในงานด้านผลตอบแทน และด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.122 และ 3.309 ตามลำดับ) ซึ่งอยู่ในระดับท้ายของความพึงพอใจในงานด้านอื่นๆ

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.032 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สูง (เกณฑ์ระดับสูง เท่ากับ

3.41 – 5.00) แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างนี้ มีคะแนนอยู่ในระดับสูงหรือนักปีนเขา (The Climber) เป็นกลุ่มที่มีความพยายามที่จะไปให้ถึงความสำเร็จ โดยไม่ย่อถ้อต่ออุปสรรค เป็นกลุ่มคนที่มีความอดทนต่อสิ่งอย่างไม่ลดละ ไม่คำนึงถึงพื้นฐานชีวิต ข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ ความโชคร้ายหรือโชคดี เป็นกลุ่มคนที่คิดและเชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเป็นไปได้ โดยไม่ปล่อยให้ปัญหา หรืออุปสรรค เป็นตัวกีดขวางเส้นทางสู่ความสำเร็จ ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีแรงบันดาลใจในตนเอง และมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งแสวงหาการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง (Stoltz, 1997) ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาแยกในแต่ละมิติที่เป็นองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ผลที่ได้เป็นไปในทางเดียวกัน ทุกมิติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (เกณฑ์ระดับสูง เท่ากับ 3.41 – 5.00) ทั้ง มิติด้านการควบคุม (Control) มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มิติด้านผลกระทบ (Reach) และ มิติด้านความอดทน (Endurance) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.091 4.129 3.904 และ 4.010 ตามลำดับ

ด้วยระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ในแต่ละมิติที่อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายลักษณะของพนักงานในสายงานขายอาหารสัตว์น้ำ ตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz, 1997) ได้ว่าพนักงานมีความสามารถในการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองที่จะควบคุมตนเองให้ผ่านวิกฤติเหตุการณ์ที่มีความยากลำบากสูงได้ มีความคิดในเชิงรุก และพยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จจนได้ อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะค้นหาสาเหตุของอุปสรรคที่เกิดขึ้นเกิดจากสาเหตุใด โดยการพิจารณาจากตนเองก่อน เพื่อนำการเรียนรู้จากความผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข โดยยินดีรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการกระทำของตน และไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้บุคคลอื่น ตลอดจนจะสามารถควบคุมอารมณ์ทางลบ และสามารถควบคุมผลกระทบที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตเมื่อมีความยุ่งยากเกิดขึ้นได้ และพร้อมที่จะต้องเผชิญกับอุปสรรค ที่ยากลำบากได้ในสถานการณ์ต่างๆ และคิดว่าอุปสรรคเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นและผ่านพ้นไป ตอบสนองต่ออุปสรรคและปัญหาอย่างชาญฉลาด ทำให้มองเห็นทางออกและสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ และรู้ว่าอุปสรรคต่างๆ จะคงอยู่ในระยะเวลาชั่วคราวเท่านั้น และเป็นอุปสรรคที่สามารถหาแนวทางแก้ไขได้ โดยการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความหวังและกำลังใจ เพียรพยายามในการที่จะหาทางจัดการและเอาชนะอุปสรรคที่เผชิญอยู่

จากลักษณะของบุคคลที่อธิบายผ่านองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ทั้ง 4 มิติ (CO₂RE) ซึ่งใช้เรียกการจำแนกมิติของ AQ เพื่อประเมินระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ของพนักงานสายงานขายอาหารสัตว์น้ำ ดังกล่าว ล้วนแต่เป็นลักษณะที่มีความจำเป็นยิ่งต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามสายงาน ด้วยลักษณะงาน

โดยทั่วไปที่ต้องเผชิญกับสภาวะกดดันต่างๆจากลูกค้าที่ยากจะคาดเดา ในฐานะตัวแทนขององค์กร รวมถึงเป้าหมายขององค์กร หน่วยงานและเป้าหมายของตนเองที่ต้องรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ ระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค จึงมีความจำเป็นยิ่งต่อพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสายงานนี้

ความพึงพอใจในงานของพนักงาน

การวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.728 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สูง (เกณฑ์ระดับสูง เท่ากับ 3.41 - 5.00) และหากพิจารณาออกเป็นรายด้านพบว่าความพึงพอใจในงานด้านพลังใจในงาน (Empowerment in work) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 4.046 และลำดับที่ 2 ถึง 5 ได้แก่ ด้านเพื่อนร่วมงาน (Mean = 3.756) ด้านหัวหน้างาน (Mean = 3.691) ด้านความก้าวหน้า (Mean = 3.309) และด้านผลตอบแทน (Mean = 3.122)

การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านพลังใจในงาน (Empowerment in work) มากที่สุด อาจเป็นเพราะลักษณะงานที่เข้าทำอยู่ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับ ลักษณะงานที่พนักงานได้คาดหวังไว้แต่ต้น อีกทั้งมีความสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของเขาเองที่มีอยู่ กล่าวคือ พนักงานสายงานขายอาหารสัตว์น้ำ ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยหน้าที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ขายและนำเสนอสินค้ากับลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องทำงานในหน้าที่ส่งเสริมการขายและให้ความรู้กับกลุ่มลูกค้าผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำที่ถูกต้อง และคอยตอบข้อซักถามเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อสงสัยเกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า ดังนั้น โดยคุณสมบัติพื้นฐานของพนักงานสายงานขาย ดังกล่าวต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ และความรู้ด้านการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำเป็นอย่างดี ดังนั้น พนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานนี้ จึงจบการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำโดยตรง ดังนั้น พนักงานจึงได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เมื่อลักษณะงานมีความสอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวัง จึงส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในด้านพลังใจในงาน (Empowerment in work) ในระดับที่สูง ตามแนวคิดของ พอร์เตอร์ (Porter, 1961, อ้างใน สิริอรวิษชาวุธ, 2549)

ความสัมพันธ์ของ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ความพึงพอใจในงาน และ
แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน

1. ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค กับความพึงพอใจในงาน

ในส่วนของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค กับความพึงพอใจในงาน จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงาน โดยเมื่อพนักงานมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูงขึ้น ก็จะมีระดับความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคโดยรวม และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค รายมิติทุกมิติ คือ มิติด้านการควบคุม (Control) มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มิติด้านผลกระทบ (Reach) และมิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของ โทมัส ชาร์คนาส (Thomas-Sharksnas ,2002 ,online) ที่ไม่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรดังกล่าว ซึ่งอาจเป็นเพราะความแตกต่างกันของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การวิจัยของ โทมัส ชาร์คนาส(Thomas-Sharksnas ,2002 ,online) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจะทำงานอยู่ภายใต้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในงานโดยตรง เช่น ค่าจ้างต่ำ ขาดหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น ซึ่งต่างจากการศึกษาครั้งนี้ที่กลุ่มตัวอย่างอยู่ในสภาวะปกติโดยเปรียบเทียบ จึงทำให้ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไม่เป็นไปในทางเดียวกัน พิจารณารายละเอียดแยกในแต่ละมิติได้ดังต่อไปนี้

1.1 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านการควบคุม (Control)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านการควบคุม (Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความพึงพอใจในงานโดยรวม

สาเหตุอาจมาจากการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองของพนักงาน ที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบากได้(Stoltz, 1997) เมื่อปัญหาหรืออุปสรรคจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่จัดการได้ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามย่อยของแบบสอบถามวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านการควบคุม (Control) กับความพึงพอใจในงานโดยรวม ของการวิจัยครั้งนี้ พบว่าในสถานการณ์ ที่บริษัทมีนโยบายไม่ปรับเงินเดือนประจำปีให้กับพนักงาน และต้องทำงานหนักมากขึ้น เพราะบริษัทกำลังประสบ

สภาวะวิกฤติ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับ ความเชื่อของพนักงานที่ว่า “ฉันมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้” ($r = .376$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากการเลือกพฤติกรรมที่จะแสดงออกต่อสถานการณ์ที่บริษัทประสบสภาวะวิกฤติ ของพนักงานเป็น “การฮึดสู้ ช่วยกันตั้งใจทำงาน เพื่อให้บริษัทผ่านวิกฤติไปได้” สูงขึ้นเพียงใด ความเชื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จะมีแนวโน้มมากขึ้นเช่นกัน ยิ่งความสามารถในการควบคุมรับรู้ได้มีมากขึ้นเท่าไร จะนำไปสู่แนวทางการมีอำนาจในตนเอง และการปฏิบัติเชิงรุกมากขึ้นเท่านั้น (Stoltz ,1997,อ้างในธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์,2548) ดังนั้น หากพนักงานมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ในมิติด้านการควบคุม (Control) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นด้วย

1.2 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความพึงพอใจในงาน

สาเหตุอาจมาจากระดับความสามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุ และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของอุปสรรคของพนักงาน ซึ่งตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนเองที่ต้องจัดการแก้ไข ไม่ผลักความรับผิดชอบให้กับคนอื่น โดยการพิจารณานำประสบการณ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ของตนเอง จากความผิดพลาดที่เคยเกิดในอดีต นำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการจัดการกับอุปสรรค การดำเนินตัวเองอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน (Stoltz, 1997) นั่นคือ การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขจากระดับบุคคลเอง จะเป็นเปลี่ยนปัญหาอุปสรรคที่ที่อาจบั่นทอนกำลังใจ หรือความพึงพอใจ ให้เป็นแรงผลักดันในการทำงานแทน เมื่อพิจารณาข้อคำถามย่อยตามแบบสอบถาม ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) ของการวิจัยครั้งนี้ ในสถานการณ์ที่พนักงานได้รับการต่อว่าจากลูกค้าอย่างรุนแรง เพราะทางโรงงานส่งสินค้าที่หมดอายุให้กับลูกค้า พฤติกรรมที่พนักงานชายเลือกที่จะแสดงออก คือ ขอโทษลูกค้าในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และติดต่อเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่ สูงถึง 4.67 จากคะแนนเต็ม 5 สะท้อนให้เห็นการยอมรับผิดตามสัดส่วนที่เป็นจริง ยอมรับความเป็นเจ้าของผลลัพธ์ของปัญหาอุปสรรคมาเป็นของตน และนำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหา (Stoltz ,1997,อ้างในธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์,2548) โดยไม่นำปัญหาอุปสรรคมาเป็นสิ่งบั่นทอนความพึงพอใจในงาน ดังนั้น หากพนักงานยังมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้าน

สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อระบบระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นด้วย

1.3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านผลกระทบ (Reach)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านผลกระทบ (Reach) มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความพึงพอใจในงาน

สาเหตุอาจมาจากการวัดผลกระทบของบุคคลต่อปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ว่าส่งผลต่อการดำเนินชีวิตปกติมากน้อยเพียงใด (Stoltz, 1997) สอดคล้องกับการวิจัยของ อาทิตย์ กลัปเพิ่มพูล (2549) พบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มีความสัมพันธ์กับการมองโลกในแง่ดี ซึ่งหากพิจารณา ในส่วนของมิติด้านผลกระทบ (Reach) การมองปัญหา อุปสรรค หรือเหตุการณ์ที่กระทบต่อปัจจัยความพึงพอใจในงาน การมองโลกเชิงบวกจะทำให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ สามารถควบคุมอารมณ์ทางลบ และสามารถควบคุมผลกระทบที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตได้ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามย่อยของแบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านการผลกระทบ (Reach) กับความพึงพอใจในงานโดยรวม ของการวิจัยครั้งนี้ พบว่าในสถานการณ์ ที่บริษัทถูกยกเลิกโควตาการนำเข้าสินค้าแปรรูปจากประเทศลูกค้ารายใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับ ความเชื่อของพนักงานที่ว่า “ฉันมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้” ($r = .386$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากการรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามข้อคำถามเป็น “ไม่เป็นไร บริษัทต้องมีวิธีการดึงโควตาคืนมาได้แน่” สูงขึ้นเพียงใด ความเชื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จะมีแนวโน้มมากขึ้นเช่นกัน หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสะท้อนถึงสามารถในการจำกัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้อยู่ในขอบเขตไม่กระทบกับส่วนอื่นของชีวิต

ดังนั้น หากพนักงานยังมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านผลกระทบ (Reach) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อระบบระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นด้วย

1.4 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านความอดทน

(Endurance)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความพึงพอใจในงาน สาเหตุอาจมาจากการที่พนักงานรับรู้ว่าคุณอุปสรรคต่างๆ จะคงอยู่ในระยะเวลาชั่วคราวเท่านั้น และเป็นอุปสรรคที่สามารถหาแนวทางแก้ไขได้ โดยการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ ของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความหวังและกำลังใจของพนักงาน ในการที่จะหาแนวทางจัดการอุปสรรคที่เผชิญอยู่ (Stoltz, 1997) อุปสรรคที่

เกิดหากส่งผลโดยตรงกับความพึงพอใจในงาน พนักงานจะสามารถหาแนวทางจัดการ อดทน และ ยอมรับการสถานการณ์ จึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน เมื่อพิจารณาข้อคำถามย่อยตามแบบ สอบวัด ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านความอดทน (Endurance) ของ การวิจัยครั้งนี้ ในสถานการณ์ที่พนักงานทำธุรกิจผิดพลาดทำให้ขาดทุนหมดตัว และเสียใจมาก เพราะก่อนหน้านี้มีฐานะร่ำรวย มีแต่คนชื่นชมในความสามารถ พฤติกรรมที่พนักงานชายเลือกที่ จะแสดงออก คือ การอดทนสู้ต่อไป เริ่มต้นใหม่ไม่นานจะสามารถฟื้นตัวได้ด้วยความสามารถของ ตนเอง สูงถึง 4.51 จากคะแนนเต็ม 5 นั่นคือพนักงานอาจพิจารณาว่า ปัญหาอุปสรรคและสาเหตุ ของมันเป็นสิ่งชั่วคราว ผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่น่าจะกลับมาเกิดขึ้นอีกครั้ง ซึ่งจะช่วยเพิ่ม พลังงานให้มองโลกในแง่ดี ตลอดจนการลงมือแก้ปัญหาของตนเอง (Stoltz ,1997,อ้างใน วีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์,2548) ดังนั้น หากพนักงานยังมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านความอดทน (Endurance) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อระบบระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นด้วย

2. ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ

ในส่วน of ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และแนวโน้มที่จะลาออก จากองค์การของพนักงาน จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางลบกับ แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน โดยเมื่อพนักงานมีระดับ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูงขึ้น จะมีแนวโน้มที่จะลาออก จากองค์การต่ำลง เพราะเมื่อบุคคลมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูงขึ้น จะสามารถอดทนต่อความยากลำบาก อุปสรรค และมีความสามารถในการฟื้นฟ้อุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะไม่ล้มเลิกการทำงานหากต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค ไม่หลีกเลี่ยงปัญหาด้วยการลาออก จากงาน จะอยู่เพื่อเผชิญและจัดการกับอุปสรรคนั้นจนสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคโดยรวม และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค รายมิติทุกมิติ คือ มิติด้านการควบคุม (Control) มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มิติด้านผลกระทบ (Reach) และมิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออก จากองค์การของพนักงาน พิจารณารายละเอียดแยกในแต่ละมิติได้ดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านการควบคุม (Control)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านการควบคุม (Control) มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน อาจเนื่องมาจากพนักงานมีการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเอง ที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบากได้ (Stoltz, 1997) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามย่อยของแบบสอบถาม ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านการควบคุม (Control) กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของการวิจัยครั้งนี้ พบว่าในสถานการณ์ ที่พนักงานถูกผู้บังคับบัญชาคอยดำเนิน อยู่เสมอ แม้จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่แล้ว มีความสัมพันธ์ทางลบ กับ พฤติกรรมของพนักงาน ที่ว่า “ฉันกำลังมองหาที่ทำงานแห่งใหม่ที่ดีกว่าปัจจุบัน” ($r = -.344$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากการรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามข้อคำถามเป็น “ขอบคุณหัวหน้าที่ดักเตือน และจะตั้งใจทำงานต่อไป” สูงขึ้นเพียงใด พฤติกรรมการมองหาที่ทำงานใหม่ที่ดีกว่าปัจจุบัน จะมีแนวโน้มที่ลดลง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงรุก ไม่แบกรับปัญหา ต่างๆไว้ และพยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จ ดังนั้น หากพนักงานยังมีระดับ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ในมิติด้านการควบคุม (Control) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานลดลง

2.2 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานมีแนวโน้มที่จะค้นหาว่าสาเหตุของอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากตนเองก่อน เพื่อนำการเรียนรู้จากความผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข โดยยินดีรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการกระทำของตน และไม่ผลักภาระความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น (Stoltz, 1997) เหตุและผลที่พนักงานเองเป็นผู้พิจารณา จะนำมาสู่กระบวนการแก้ไขอุปสรรค ปัญหาให้ลุล่วง ดังนั้น หากพนักงานยังมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติ ด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานลดลง

2.3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านผลกระทบ (Reach)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มิติด้านผลกระทบ (Reach) มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน อาจเนื่องมาจากพนักงานสามารถที่จะแยกแยะความกลัวกับความจริงที่เกิดจากผลลัพธ์ของวิกฤติที่เกิดขึ้น แยกแยะระหว่าง

ข้ออนุมานกับข้อเท็จจริง เชื่อตามที่กล่าว “เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกไม่เคยทำให้คนเดือดร้อน ที่เดือดร้อนเพราะเราคิดไปเอง”(ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2546) จากการพิจารณาข้อคำถามย่อยตามแบบสอบถามวัด ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านผลกระทบ (Reach) ของการวิจัยครั้งนี้ ในสถานการณ์ที่บริษัทประสบปัญหาการขาดทุนอย่างหนักจนล้มละลาย และถูกเลิกจ้าง พฤติกรรมที่พนักงานชายเลือกที่จะแสดงออก คือ “สู้ต่อไป อย่างน้อยก็ยังได้เงินชดเชย ไม่เข้าต้องหางานใหม่ได้” สูงถึง 4.28 จากคะแนนเต็ม 5 เป็นการแสดงถึงความสามารถในการจำกัดขอบเขตของปัญหาไม่ให้เกิดกระทบกับส่วนอื่นของชีวิต ดังนั้น หากพนักงานยังมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านผลกระทบ (Reach) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานลดลง

2.4 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านความอดทน(Endurance)

การที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านความอดทน (Endurance) มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานมีความอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา โดยมองปัญหาเป็นเรื่องชั่วคราว (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2546) พนักงานจะทำงานอย่างผู้ที่มีความหวังและกำลังใจเพียรพยายามในการที่จะหาทางจัดการและเอาชนะอุปสรรคที่เผชิญอยู่ หากเกิดปัญหาจากการทำงานจะไม่แก้ปัญหาด้วยการคิดที่จะลาออกเพื่อให้พ้นจากปัญหา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามย่อยของแบบสอบถามวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านความอดทน (Endurance) กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของการวิจัยครั้งนี้ พบว่าในสถานการณ์ที่พนักงานถูกเพื่อนร่วมงานโกงเงินเป็นจำนวนมาก จนทำให้พนักงานเชื่อว่าปีนีดวงไม่ดี ทำอะไรไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่คิดว่า “ความโชคร้ายนี้จะผ่านพ้นไป ต้องไม่คิดท้อแท้กับสิ่งที่เกิดขึ้น” มีความสัมพันธ์ทางลบ กับ พฤติกรรมของพนักงานที่ว่า “บ่อยครั้งที่ฉันคิดอยากจะทำลายไปทำงานกับบริษัทอื่น” ($r = -.298$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานอาจพิจารณาว่า ปัญหาอุปสรรคและสาเหตุของมันเป็นเรื่องชั่วคราว ผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่น่าจะกลับมาเกิดขึ้นอีก(Stoltz, 1997, อ้างใน ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548) เช่นเดียวกันหากเกิดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับงาน พนักงานจะมองว่าเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่อยู่ถาวรและจัดการได้ ดังนั้น หากพนักงานยังมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มิติด้านความอดทน (Endurance) สูงขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานลดลง

3. ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ

ในส่วนของความพึงพอใจในงานกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน โดยเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น ที่จะลาออกจากองค์การก็จะต่ำลง พนักงานจะมีการคงทำงานในองค์การนานตรงเท่าที่มีการให้สิ่งจูงใจ เช่น ค่าตอบแทน ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน(March and Simon, 1958 quoted in Hom and Griffeth, 1994)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความพึงพอใจโดยรวม และความพึงพอใจในงานรายด้าน ทุกด้าน คือ ด้านพลังจูงใจในงาน (Empowerment in work) ด้านผลตอบแทน (Compensation) ด้านความก้าวหน้า (Promotion) ด้านหัวหน้างาน (Supervision) และด้านเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) มีความสัมพันธ์ทางลบ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สเตสเซน และคาเมรอน (Stassen and Cameron, 2003, Online) ผลการวิจัยของโดล และสโครเดอร์ (Dole and Schroeder, 2001, Online) และงานวิจัยเกี่ยวกับการลาออกจากงานส่วนใหญ่ โดยสามารถวิเคราะห์สาเหตุในแต่ละด้านต่อไปนี้

3.1 ความพึงพอใจในงาน ด้านพลังจูงใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านพลังจูงใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบประเภทเสริมสร้าง (Motivators) เป็นองค์ประกอบจำพวกที่เป็นเนื้อหาของงานโดยตรง ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในความต้องการด้านอิสระในการทำงานและด้านพัฒนาศักยภาพของตน บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจ และเมื่อเกิดความพอใจ เขาก็ทำงานมากขึ้น หมกมุ่นกับงานมากขึ้น (Two-factor theory of motivation, Herzberg, 1959 ,อ้างใน สิริอร วิชชาวุธ, 2549) พนักงานที่ไม่ชอบงานมีแนวโน้มที่จะขาดงานบ่อย และอาจลาออกจากงาน ซึ่งโดยทั่วไปอาจคาดหมายได้ว่า พนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานที่สูงกว่า เป็นไปได้ที่จะไม่คิดที่จะลาออกจากงาน และอยู่ในองค์การนั้นได้นานกว่า ในขณะที่ผู้ที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ มักจะคิดลาออกจากงานไปแสวงหาที่ทำงานที่เขาคิดว่าจะมี ความพึงพอใจมากกว่า (สร้อยตระกูล อรรถมานะ ,2541) ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดี บุตรศักดิ์(2540) เบญจพร ธีระรักษ์(2547) และ คาทรี (Khatri, 1999,

Online) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานด้านพลังงูใจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน

3.2 ความพึงพอใจในงาน ด้านผลตอบแทน

ความพึงพอใจในงาน ด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน อาจเป็นเพราะ ค่าตอบแทน(เงินเดือนที่ได้รับ) เป็นตัวแปรกำหนดที่สำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน(Price, 1977, อ้างใน ภราวดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540) อีกทั้งยังเป็นเพราะรายได้เป็นปัจจัยจำเป็น (Herzberg, 1957) ในการดำรงชีวิตของบุคคล ดังนั้น เมื่อรายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงอาจทำให้พนักงานไม่พึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานด้านรายได้ กับการลาออกจากองค์การของพนักงาน ของ แทง (Tang, Online, 2000 อ้างใน เบญจพร ธีระรักษ์, 2547)

3.3 ความพึงพอใจในงาน ด้านความก้าวหน้า

ความพึงพอใจในงาน ด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน อาจเป็นเพราะบุคคลจะพอใจ เมื่อได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา และจะพอใจเมื่อได้รับเท่ากับจำนวนที่คาดหวังไว้ และบุคคลมักจะไม่พอใจ หากได้รับสิ่งที่ตนไม่ปรารถนา และ/หรือได้รับสิ่งตอบแทนต่ำกว่าที่คาดหวัง(Discrepancy theory, Lock, 1969, อ้างใน สิริอร วิชชาวุธ, 2549) ความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดในการรับรู้ที่ “ได้รับจริง” ซึ่งเป็นสภาพที่ได้จากงานที่ปฏิบัติจริงๆ เมื่อเกิดการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลในสังคม ปทัสถานของกลุ่มอ้างอิง และองค์ประกอบของงานในอดีต ซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดในการรับรู้ที่ “ควรจะได้” ไม่สอดคล้องกัน องค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ได้ อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในนโยบายการบริหาร พนักงานย่อมไม่พึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าของตน

เมื่อไม่สามารถแสวงหาความก้าวหน้าตามที่คาดหวังได้ในองค์การปัจจุบัน พนักงานย่อมมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การเพื่อแสวงหางานที่คิดว่ามีความก้าวหน้ามากกว่า ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของ เบญจพร ธีระรักษ์(2547) และ ภราวดี บุตรศักดิ์ (2540) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน

3.4 ความพึงพอใจในงาน ด้านหัวหน้างาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน อาจเป็นเพราะหัวหน้างาน เป็นผู้นำที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด

มีการมอบหมายงาน การสอนงาน เป็นตัวอย่างในการทำงาน เป็นผู้ถ่ายทอดค่านิยมขององค์กร ให้กับพนักงาน(เสนาะ ตีเขาร ,2535) ดังนั้น หากต้องทำงานในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วไม่พึงพอใจในการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน พนักงานย่อมจะรู้สึกอึดอัดและมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจพร ธีระรักษ์(2547) และ สุเทพ พัวศิริ (2543) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน

3.5 ความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน อาจเป็นเพราะการทำงานส่วนใหญ่ของพนักงานต้องทำงานในลักษณะของทีมงาน ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงาน เพื่อให้ได้ซึ่งผลงานในภาพรวม ดังนั้น หากพนักงานไม่มีความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง การประสานงานติดขัด และทำงานร่วมกันอย่างไม่มีความสุข ซึ่งความสามัคคีของพนักงานปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด ที่มีผลต่อการลาออกจากองค์กร ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมาก โอกาสที่จะเปลี่ยนงานจะมีน้อย และในทางกลับกัน ความไม่พึงพอใจในงานจะมีผลทำให้บุคคลตัดสินใจเปลี่ยนงาน ก็ต่อเมื่อบุคคลมีโอกาสนในการเลือกงานใหม่สูง (Price, 1977, อ้างใน ภราวดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจพร ธีระรักษ์ (2547) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน

เมื่อพิจารณาข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งสามนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยความสามารถความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค จะเป็นเสมือนปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการรับรู้ และตอบสนอง ต่อปัญหาของแต่ละบุคคล โดยความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค จะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน หรือไม่ทำให้รู้สึกที่อยากจะลาออกจากองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้น ในขณะที่การวิจัยต่างๆที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน กับการลาออกจากองค์กรจะปรากฏออกมาในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานที่ลดลง จะส่งผลโดยตรงต่อความต้องการลาออกจากองค์กรให้เพิ่มขึ้น จนแสดงออกเป็นพฤติกรรมการลาออก(Sager and et al., 1988 อ้างใน เบญจพร ธีระรักษ์, 2547) อนึ่ง เมื่อนำองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค และองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ร่วมกันทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานสายงานขายอาหารสัตว์น้ำ แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานด้านพลังจูงใจในงาน ความพึงพอใจใน

ด้านผลตอบแทน และความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้า สามารถร่วมกันทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานสายงานขายอาหารสัตว์น้ำได้ร้อยละ 45.0 อย่างไรก็ตามการที่ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานได้บางส่วน แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน ซึ่งไม่อยู่ในกรอบและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

จากผลการวิเคราะห์และข้อสรุปข้างต้น มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรปรับปรุงแนวทางการรักษาบุคลากรคุณภาพขององค์การ โดยดำเนินการต่อไปนี้
 - 1.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรที่ต้องการรักษาให้ชัดเจน
 - 1.2 กำหนดกลยุทธ์ในการรักษาคน โดยการวิเคราะห์ วางแผนเช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรเป็นกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่แตกต่างจากองค์การอื่นๆ ซึ่งอาจนำข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นปัจจัยหนึ่งในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของระบบการรักษาบุคลากรขององค์การ
 - 1.3 กำหนดแผนงาน หรือโครงการรองรับที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น การให้โอกาสในการเติบโตและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานภายในองค์การ และโอกาสที่ได้รับจากการฝึกอบรมต่างๆ ให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้น การจ่ายเงินโบนัสที่สะท้อนถึงความสามารถของพนักงาน การจ่ายเงินเดือนสูงกว่าอัตราเฉลี่ยของตลาด และการจ่ายค่าจ้างที่เหมาะสมตามระดับค่างาน เป็นต้น
 - 1.4 กำหนดระบบการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน ในการรักษาบุคลากร
2. ควรเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของการลาออกจากองค์การ (Exit Interview) จากพนักงานที่ลาออกจากองค์การ และใช้ข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการประเมินความสามารถในการ

รักษาบุคลากรขององค์กรเพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และขยายผลสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรต่อไป

3. ควรมีการนำองค์ความรู้ด้านความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มาเป็นแนวทางในการอบรมพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้น

4. แนวทางการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ควรนำความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มาใช้เป็นเกณฑ์ร่วมในการคัดเลือกบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการลดแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี ธุรกิจขายอาหารสัตว์น้ำ เคอรี่เจริญโภคภัณฑ์ เท่านั้น จึงควรทำการวิจัยในลักษณะที่เป็นตัวแทนของธุรกิจประเภทนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยที่สามารถใช้อ้างอิงได้กว้างขวางมากขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งต่อไปน่าจะทำการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ในกลุ่มที่เป็นคนเก่ง(Talent Employee)ขององค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการของกลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร และสร้างแนวทางในการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจจะเพิ่มหรือเปลี่ยนตัวแปรอื่นๆ ที่น่าสนใจที่อาจส่งผลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน อาทิ ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนตัวกับค่านิยมหลักขององค์กร การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง(Response to Change) การปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา (Improvement overtime) เป็นต้น เพื่อให้สามารถอธิบายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น