

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "ทัศนคติต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์" มีแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน
3. ข้อมูลด้านการจ้างงาน และการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทที่ ศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก

การขาดงาน (Absenteeism) และการลาออก (Turnover) เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจและศึกษาในบรรดาผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแนวคิดและการให้ความหมายเกี่ยวกับการขาดงาน และการลาออกจากงานไว้หลากหลายได้แก่

ซูลท์ส (P. Schultz and Ellen Schultz, 1994, p. 284) กล่าวว่า การขาดงาน (Absenteeism) เริ่มแพร่ขยายเข้ามาในอุตสาหกรรมตั้งแต่มีการประดิษฐ์เครื่องจักรขึ้นมาใช้ และการขาดงานของพนักงานที่ทำงานซึ่งมีลักษณะเป็นงานประจำวัน จะมีอัตราที่สูงกว่าพนักงาน ที่ทำงานซึ่งมีลักษณะน่าสนใจและท้าทาย นอกจากนี้จะพบว่า สภาพเศรษฐกิจจะมีอิทธิพลต่ออัตราการขาดงาน จากการศึกษาในโรงงานสิ่งทอจำนวน 17 แห่ง ในระยะเวลามากกว่า 5 ปีพบว่า เมื่ออัตราการว่างงานสูงขึ้น และมีคนตกงานเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานจะลดลงร้อยละ 48 ส่วนในเรื่องเกี่ยวกับการลาออก (Turnover) ซูลท์ส กล่าวว่า การลาออกเป็น การสูญเสียค่าใช้จ่ายขององค์การ เพราะทุกครั้งที่มีการลาออกต้องมีการสรรหาพนักงานมาทำงานใหม่ ต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานใหม่ และต้องให้เวลากับพนักงานใหม่เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอัตราการลาออกที่สูง ซูลท์ส กล่าวว่า ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในงาน

พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานน้อย โอกาสในการก้าวหน้าในงานมีน้อย พนักงานมีความไม่พึงพอใจในหัวหน้างาน และความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน

จากการศึกษาพบว่า การลาออกจากงานในองค์การที่มีการรักษาสัญญากับพนักงานสูง จะมีอัตราที่ต่ำกว่าการลาออกจากงานในองค์การที่มีการรักษาสัญญากับพนักงานต่ำ และอัตรา การลาออกจากงานจะสูงขึ้นเมื่ออัตราการว่างงานต่ำและโอกาสในการจ้างงานมีมาก เนื่องจาก พนักงานตระหนักว่า เมื่อสภาพเศรษฐกิจดีโอกาสในการเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจใน การทำงานก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น ปัจจัยของการลาออกจากงานที่ซูลท์ส กล่าวถึงปัจจัยหนึ่งคือ พนักงานลาออกจากงาน เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานน้อยคล้ายคลึงกับที่สเตรทและเชลส์ กล่าวไว้ในเรื่องความไม่พึงพอใจ และการลาออกจากงาน (Strauss and Sayles, 1980, p. 508) คือ องค์การขนาดใหญ่จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการจ้างผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาเข้ามาทำงาน ในองค์การ เพราะเชื่อว่าการเข้ามาอย่างต่อเนื่องของบุคคลที่มีความสามารถมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์การ อย่างไรก็ตามร้อยละ 50 ของบุคคลดังกล่าวจะลาออกจากงานภายในระยะ 5 ปีแรกของการทำงาน ซึ่งการลาออกจากงานนี้เป็นผลจากความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ผู้ที่เพิ่ง จบการศึกษาคาดหวังกับสิ่งที่พวกเขาพบในการทำงานจริง ผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาและได้รับการ คัดเลือกเข้าทำงานมักจะคาดหวังว่าการทำงานครั้งแรกของพวกเขาจะต้องเป็นงานที่ทำหาย และ มีความสำคัญ ในขณะที่หัวหน้างานส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่สามารถมอบหมายงานที่สำคัญให้กับ พนักงานใหม่ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานมาก่อนเลย

แมทธิส และ แจ็คสันกล่าวไว้ว่า การลาออกแบ่งได้เป็นการลาออกอย่างสมัครใจ (Voluntary Turnover) และการลาออกอย่างไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) (Mathis and Jackson, 2002, p. 23) การลาออกอย่างไม่สมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานถูกไล่ออกจากงาน ในขณะที่การลาออกอย่างสมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีทางเลือก ซึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น งานที่ทำอยู่ไม่ท้าทาย มีโอกาสที่ดีกว่าในการก้าวหน้าในอาชีพงานใหม่ให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า สถานที่ตั้งของที่ทำงาน หัวหน้างาน ความกดดันในการทำงาน อย่างไรก็ตามการลาออกไม่ใช่มีผลในเชิงลบอย่างเดียว แต่บางครั้งการลาออกของพนักงานเป็นสิ่งที่องค์การต้องการ เพราะว่าพนักงานที่ลาออกเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำและไร้ความสนใจไม่ได้

เฮนแมน ทรี และ จัดด์ (Heneman III and Judge, 2003, p. 665) จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การลาออกอย่างสมัครใจ (Voluntary Turnover) ซึ่งแบ่งเป็นการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้ (avoidable) และการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (unavoidable) สำหรับการ

ลาออกอย่าง หลีกเลียงได้นั้นมีความเป็นไปได้ที่องค์กรจะหาวิธีการป้องกันได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าว อาจได้แก่ การปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้นหรือมอบหมายงานใหม่ให้พนักงานที่จะลาออกทำ ส่วนการ ลาออกอย่างหลีกเลียงไม่ได้นั้นองค์กรไม่สามารถหาวิธีป้องกันได้ ซึ่งการลาออกดังกล่าว ได้แก่ การลาออกเนื่องจากพนักงานต้องการไปศึกษาต่อ พนักงานต้องการลาออกเพื่อหางาน ใหม่ที่แตกต่างจากงานเดิมเป็นต้น การจำแนกการลาออกอย่างหลีกเลียงได้ และการลาออก อย่างหลีกเลียงไม่ได้นั้น บางครั้งอาจขึ้นอยู่กับองค์การเองว่าจะพยายามหาวิธีการป้องกัน การ ลาออกนั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งมีองค์การหลายองค์การที่เลือกจะป้องกันการลาออกโดยเลือกดำเนิน การเฉพาะกับพนักงานบางคน เช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีความรู้ ทักษะ และ ความสามารถมีโอกาสที่จะได้รับเลือกให้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการฝึกอบรมมาก มี ประสบการณ์ มาก และอาจเป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ยากต่อการสรรหาพนักงานใหม่มา ทดแทน

2. การลาออกอย่างไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) ซึ่งแยกเป็นการไล่ออก และ การลด จำนวนพนักงาน โดยมากการไล่ออกจะดำเนินการเฉพาะกับพนักงานคนเดียว ซึ่งอาจเป็น พนักงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัย หรือเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติ งานต่ำ ส่วนการลดจำนวนพนักงานจะดำเนินการกับพนักงานเป็นกลุ่ม การลดจำนวน พนักงานมักจะ ดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ บางครั้งอาจจะทำอย่างถาวร หรือชั่วคราวก็ได้

จากแนวคิดดังกล่าวจะพบว่าประเภทของการลาออกสามารถจำแนกได้หลายประเภท และแต่ ละประเภทก็สืบเนื่องจากสาเหตุที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องพิจารณา อย่างละเอียด ถึงเหตุผลของการลาออกก่อนดำเนินการกลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน นอกจากนี้แล้ว เฮนแมน ทรีและ จัดด์ยัง อธิบายถึงสาเหตุของการลาออกไว้ว่า การลาออกอย่างสมัครใจอาจเกิด จากปัจจัย 3 ประการ คือ ประการแรก พนักงานเองมีความต้องการที่จะออกจากงานเนื่องจาก สาเหตุได้แก่ มีความพึงพอใจในงานน้อย เหนือกับเรื่องที่ไม่คาดคิดในองค์การ มีปัญหาส่วนตัว ประการที่สอง การลาออกจากงานในช่วงเวลานั้น ๆ สามารถกระทำได้ง่าย เนื่องจากสภาวะของ การจ้างงานใน ตลาดแรงงานมีมาก และ ประการที่สาม พนักงานมีทางเลือกหลายทาง เช่น มี บริษัทอื่นเสนอ ตำแหน่งงานให้ เป็นต้น ส่วนสาเหตุของการไล่ออกจากงาน และการลดจำนวน พนักงานนั้นได้แก่ การไล่ออกจากงาน เนื่องจากพนักงานมีผลการทำงานไม่ดี ขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถ สาเหตุของการลดจำนวนพนักงานนั้นโดยมากสืบเนื่องจากจำนวนพนักงานมี เกินความต้องการ

การศึกษาเรื่องทัศนคติต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกนี้ จะเป็นการศึกษาถึง การตัดสินใจลาออกอย่างสมัครใจ และอาจจะเป็นการลาออกโดยที่พนักงานเขียนใบลาออกอย่าง

เป็นลายลักษณ์อักษรหรือพนักงานอาจจะไม่ได้เขียนใบลาออก แต่ขาดงานต่อเนื่องเกินจำนวนวันที่กำหนด ซึ่งจะทำให้การศึกษาเกี่ยวกับพนักงานใหม่ซึ่งยังไม่ได้ผ่านการทดลองงาน และพนักงานที่ผ่านการทดลองงานแล้ว มีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน

มอเบิลีย์ (Mobley, 1982, p. 10) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "employee turnover" ไว้ว่า เป็นการที่พนักงานซึ่งได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนจากองค์การหยุดการเป็นสมาชิกในองค์การนั้น ๆ และจากคำจำกัดความนี้มีประเด็นที่เน้น 2 ประการ คือ การหยุดเป็นสมาชิกในองค์การ หรือแยกตัวจากองค์การ และพนักงานซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับค่าตอบแทนจากองค์การตาม เงื่อนไขของการเป็นสมาชิก และองค์การที่กล่าวในที่นี้จะหมายถึงองค์การประเภทใดก็ได้ เช่น องค์การที่ทำการผลิต องค์การที่ให้บริการ หรือหมายถึงองค์การภาครัฐก็ได้ เป็นต้น ส่วนพนักงาน ก็รวมหมายถึง พนักงานที่ทำงานเต็มเวลา พาร์ทไทม์ ได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นชั่วโมง หรือได้รับ เงินค่าตอบแทนเป็นเดือนก็ได้ และจากคำจำกัดความของคำว่า "employee turnover" ดังกล่าว การหยุดเป็นสมาชิกขององค์การอาจจะแบ่งได้เป็น การแยกตัวจากองค์การอย่างสมัครใจ และไม่สมัครใจ ซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาขอให้ความหมายของคำว่า การหยุดเป็นสมาชิกในองค์การหรือการแยกตัวจากองค์การว่าหมายถึง การลาออกจากงานนั่นเอง นอกจากนี้มอเบิลีย์ได้กล่าวถึงผลจากการลาออกจากงานซึ่งสามารถสรุปได้คือ

1. ผลเชิงลบ ซึ่งการลาออกจากงานสามารถก่อให้เกิดผลเชิงลบต่อตัวบุคคล (ทั้งผู้ที่ลาออกและ เพื่อนร่วมงานที่ยังคงทำงานอยู่) องค์การ และต่อสังคม กล่าวคือ

- ต่อบุคคลที่ลาออก อาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบคือ สูญเสียผลประโยชน์ เช่น ความอาวุโสในการทำงาน หรือต้องไปเริ่มนับอายุงานใหม่ในองค์กรใหม่ ความก้าวหน้า ในงาน และผลประโยชน์อื่น ๆ เกิดความเครียดจากการเปลี่ยนงาน ผลกระทบต่อการ จุนเจือครอบครัว เกิดความผิดหวังหากพบว่างานใหม่ที่ได้ไม่ได้เป็นดังที่คาดคิดเอาไว้

- ต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่ การลาออกจากงานอาจก่อให้เกิด ผลกระทบเชิงลบ คือ สูญเสียเพื่อนร่วมงาน เพิ่มงานให้กับบุคคลที่ยังทำงานอยู่

- ต่อองค์การ คือ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการคัดสรรบุคคลากรใหม่และฝึกอบรม ก่อให้เกิดผล กระทบต่อการทำงาน เนื่องจากพนักงานที่ลาออกเป็นผู้ที่มีทักษะและความสามารถ เฉพาะทาง และอาจจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานกับบุคคลที่ยังทำงานอยู่ เนื่องจากต้องทำงานแทนผู้ที่ลาออกจนกว่าองค์การจะหาคนใหม่มาทำงานแทนได้ นอก จากนี้ยังอาจทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง กล่าวคือ การลาออกของพนักงาน อาจส่งผลกระทบเชิงลบ

ต่อทัศนคติของพนักงานที่ยังทำงานอยู่ และอาจจะส่งเสริม ให้เกิดการลาออกของพนักงานคนอื่น ๆ ก็ได้ เป็นต้น

- ต่อสังคม คือ การลาออกจากงานจำนวนมากของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการผลิต และส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ขาดตลาดเนื่องจากขาดแรงงานที่จะทำการผลิต เป็นต้น

2. ผลเชิงบวกของการลาออกจากงานซึ่งอาจจะมีต่อตัวบุคคล (ทั้งผู้ที่ลาออกและเพื่อนร่วมงานที่ยังคงทำงานอยู่) องค์กร และต่อสังคม มีดังต่อไปนี้คือ

- ต่อตัวบุคคลที่ลาออกจากงาน กล่าวคือ ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจากที่ทำงานใหม่ มีความก้าวหน้าในงานเพิ่มขึ้น หากสามารถเข้ากับองค์กรใหม่ได้ดีก็จะทำให้ไม่เกิดความเครียดจากการทำงาน และสามารถใช้ทักษะและความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

- ต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่ คือ การลาออกจากงานของพนักงานก่อให้เกิดโอกาสในการเคลื่อนย้ายตำแหน่งงานภายใน และส่งให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

- ต่อองค์กรอาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร คือ ทำให้องค์กรได้พนักงานใหม่ที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าคนเก่าที่ลาออกไป และเมื่อเปลี่ยนพนักงานซึ่งมีความสามารถเข้ามาใหม่ ก็จะทำให้องค์กรได้รับแนวคิดใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้วย นอกจากนี้การลาออกจากงานอาจก่อให้เกิดโอกาสในการ ลดต้นทุนโดยการปรับโครงสร้างตำแหน่งงาน ซึ่งอาจจะลดหรือรวมตำแหน่งงานบาง ตำแหน่ง รวมทั้งยังอาจก่อให้เกิดโอกาสในการส่งเสริมพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่กับ องค์กรให้สามารถเติบโตในสายงานได้ เป็นต้น

ในด้านปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกหรือไม่ลาออกจากองค์กรนั้น ตามแนวคิดของมอบลีย์ สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจภายนอก ได้แก่

- ระดับการจ้างงานและการว่างงาน กล่าวคือ หากระดับการจ้างงานต่ำและการว่างงานมี อัตราที่สูงอัตราการลาออกจากงานก็จะต่ำ และในทางตรงกันข้ามหากระดับการจ้างงานสูง และการว่างงานมีอัตราที่ต่ำอัตราการลาออกจากงานก็จะสูง

- คุณลักษณะของแรงงานในตลาดแรงงาน สรุปได้ว่าผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงใน ตลาดแรงงานต่อการลาออกจากงาน คือ หากมีการเคลื่อนไหวของกลุ่มแรงงานที่

มีอายุ น้อยในตลาดแรงงานเป็นจำนวนมาก ก็คาดเดาได้ว่าอัตราการลาออกในองค์การจะสูง และจะส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการหาบุคลากรแทนที่สูงขึ้น

- อัตราเงินเฟ้อ กล่าวคือ อัตราเงินเฟ้อจะมีผลต่อการลาออกจากงาน เช่น อัตราเงินเฟ้อทำให้ลูกจ้างที่มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการจุนเจือครอบครัว ต้องลาออกจากงานเพื่อหางานใหม่ที่มีค่าตอบแทนสูงขึ้น

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้แก่

- ประเภทของอุตสาหกรรม กล่าวคือ อัตราการลาออกจากงานของพนักงานจะมีความแตกต่างกันในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

- ประเภทของอาชีพ กล่าวคือ อัตราการลาออกจากงานของพนักงานที่ต้องใช้ทักษะต่ำ จะสูงกว่าพนักงานที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการ

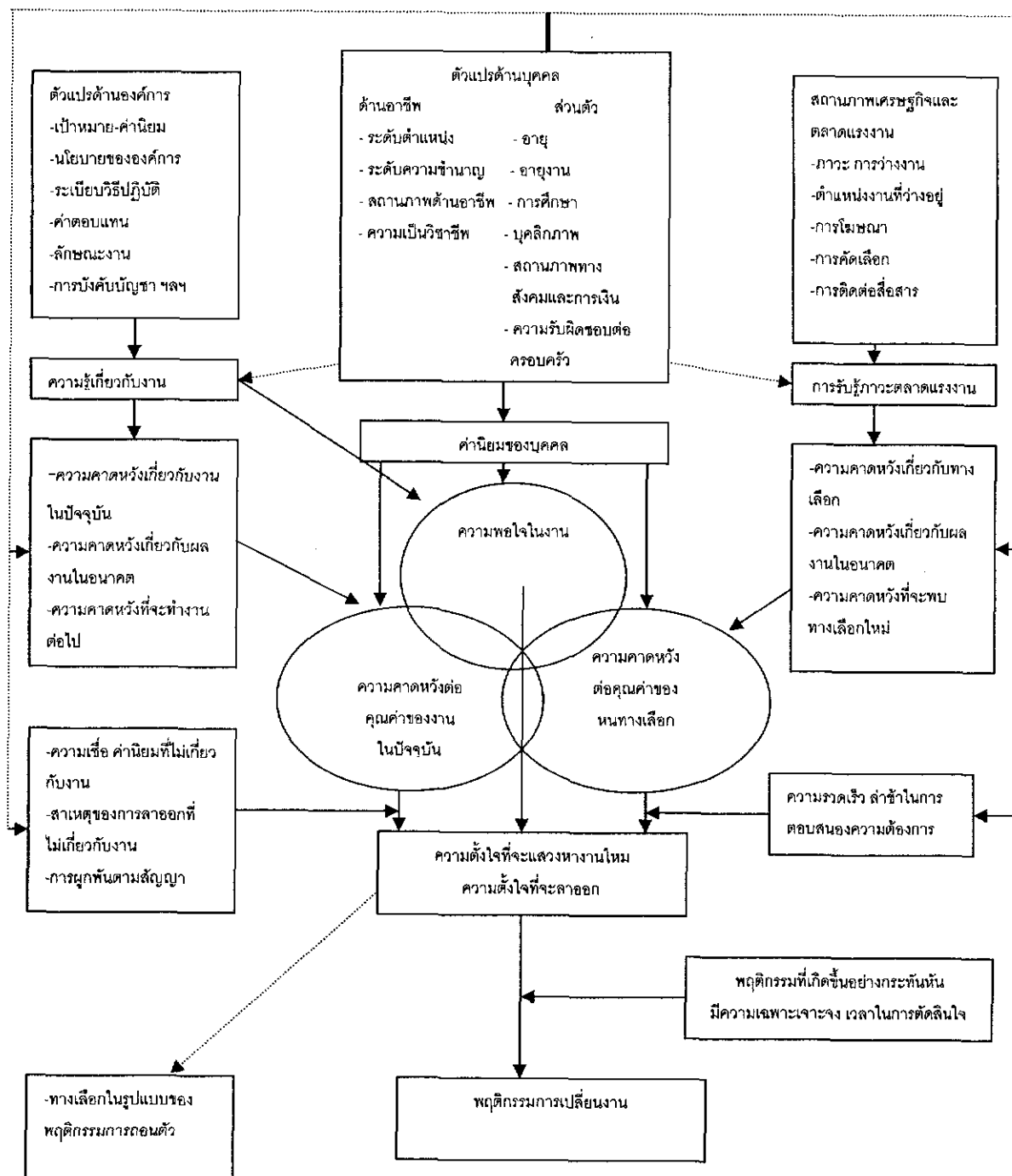
- ขนาดขององค์การ
- การจ่ายค่าตอบแทน
- ลักษณะของหัวหน้างาน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น อายุ เพศ อายุงาน การศึกษา ทักษะ เป็นต้น

นอกจากประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วในการศึกษาเรื่องสาเหตุ ผลกระทบ และการควบคุมการลาออก ของมอบเลย์ยังพบตัวแบบของการลาออกจากงานที่น่าสนใจ ซึ่งในการศึกษา ครั้งนี้ขอนำตัวแบบของมอบเลย์และคณะมาศึกษา (Mobley, 1982, pp. 125-132) ในตัวแบบนี้ เป็นการรวบรวมแนวคิดและข้อมูลจากตัวแบบต่าง ๆ ที่มีผู้ศึกษาไว้ซึ่งมีตัวแปรต่าง ๆ ดังภาพ

ภาพที่ 2.1

ตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ Mobley และคณะ



ที่มา: (Mass. Addison-Wesley, 1982), p. 126

นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดที่ตัวแบบเสนอไว้คือ มอบลีย์และคณะเสนอว่า ในการตั้งใจที่จะลาออกจากงาน และในที่สุดตัดสินใจลาออกจากงานนั้นมีปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจในงาน
2. ความคาดหวังต่อบทบาทภายในองค์การ
3. ความคาดหวังต่อบทบาทที่เป็นทางเลือกภายนอกองค์การ
4. ค่านิยมหรือแผนการที่ไม่เกี่ยวกับงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อธิบายได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความพึงพอใจในงาน มอบลีย์อธิบายปัจจัยเรื่องความพึงพอใจในงานไว้ว่า ความพึงพอใจมี ความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน มีรายละเอียดคือ

- ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินบุคคลและขึ้นอยู่กับค่านิยมที่แตกต่างของบุคคล

- ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับค่านิยม

- ความพึงพอใจในงานเป็นการรวบรวมค่านิยมในงานที่สำคัญซึ่งบุคคลรับรู้

- ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินสภาพงานปัจจุบัน และไม่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง และการประเมินสถานการณ์ในอนาคตในองค์การ

2. ความคาดหวังต่อบทบาทภายในองค์การ ซึ่งในปัจจุบันสรุปได้ว่า แม้ว่าพนักงานไม่พึงพอใจในงาน แต่อาจจะไม่ลาออกจากงานแม้จะมีงานใหม่ เพราะมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ในงานปัจจุบันซึ่ง อาจจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นในอนาคต เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายงาน เป็นต้น

3. ความคาดหวังต่อบทบาทที่เป็นทางเลือกภายนอกองค์การ มอบลีย์อธิบายว่า พนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานอาจไม่ออกจากงานเนื่องจากไม่มีโอกาสหรือทางเลือกในงานใหม่ แต่ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่พึงพอใจในงานปัจจุบันอาจจะลาออกจากงาน เนื่องจากมีโอกาสดำรงงานใหม่ที่ น่าสนใจอย่างมากก็ได้

ซีเคียร์ และ ฟรีเดนเบิร์ก (Shikier and Freudenberg, 1982, p. 845) กล่าวว่า ตัวแบบใหม่ของการลาออกแบบสมัครใจไม่ได้เน้นแล้วว่าความไม่พึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการลาออกจากงาน โดย ซีเคียร์ และ ฟรีเดนเบิร์กยกตัวอย่างตัวแบบของไพล์ (อ้างถึงใน Shikier and Freudenberg, 1982, p. 846) ซึ่งอธิบายว่า คำตอบแทน การสื่อสาร แบบเป็นทางการ และการรวมศูนย์เป็นตัวอย่างหลักของการลาออกจากงาน ในขณะที่ความไม่พึงพอใจใน

งานเป็นตัวแปรในบางกรณีเท่านั้น และเสนอว่าโอกาสสำหรับการได้งานใหม่ (ทางเลือก การจ้างงานใหม่) เป็นตัวแปรอันดับสองระหว่างความไม่พอใจในงานและการลาออกจากงาน เหมือนกับตัวแบบเรื่องกระบวนการตัดสินใจในการลาออกจากงานของมอบลีย์และคณะ (อ้างถึงใน Shikiar and Freudenberg, 1982, p. 846) ที่เสนอตัวเชื่อมโยงความไม่พึงพอใจในงาน กับการลาออก เช่น การคิดลาออกจากงาน การหาทางเลือกใหม่ในงาน การเปรียบเทียบตัวเลือก ใหม่กับงานปัจจุบัน กล่าวโดยสรุปได้ว่าความคิดหลักของตัวแบบเหล่านี้คือ ความไม่พึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ยังไม่พอเพียงที่จะนำไปสู่ การตัดสินใจลาออกของพนักงาน นอกจากนี้แล้ว ซีเคียร์ และ ฟรีเดนเบิร์ก ยังกล่าวต่อไปว่า หากมองในด้านเศรษฐศาสตร์แรงงานสิ่งที่ใช้ ทำนายการลาออกจากงานที่ดีที่สุดคือ ระดับกิจกรรมทางธุรกิจ นั่นคือ เมื่อระดับกิจกรรมทาง ธุรกิจสูงมีตำแหน่งงานใหม่เกิดขึ้น และการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น จะทำให้เกิดโอกาสในการเปลี่ยน งานใหม่เพิ่มขึ้นนั่นเอง โดยภาพรวม สรุปได้ว่าความต้องการแรงงานในตลาดแรงงานเป็นปัจจัย หลักของการลาออกจากงานแบบสมัครใจ จากการประยุกต์รวมประเด็นดังกล่าว นำไปสู่แนวคิดเรื่อง ปัจจัยดึงและปัจจัยผลัก (Push-Pull Approach) โดยปาร์คเกอร์ และ เบอร์ตัน (อ้างถึงใน Shikiar and Freudenberg, 1982, p. 846) ปัจจัยผลักจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นหรืออยู่ภายในองค์กร ได้แก่

- ความไม่พอใจในงาน
- ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน
- เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความเป็นกันเอง
- ขนาดขององค์กร คือ อัตราการลาออกขององค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีมากกว่า

องค์กร ที่มี ขนาดเล็ก

- การรวมอำนาจ
- การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- ส่วนปัจจัยดึงจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ได้แก่
- การได้รับผลประโยชน์เกินสูง
- ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบ
- การเจ็บป่วย การมีครอบครัว เป็นต้น

จากการศึกษาหาความสัมพันธ์ของความไม่พึงพอใจในงานกับการลาออกจากงาน โดย พิจารณาจากระดับของการไม่จ้างงานที่หลากหลายระดับของซีเคียร์ และ ฟรีเดนเบิร์กสรุปได้ว่า ระดับความไม่พึงพอใจในงาน (ปัจจัยผลัก)เป็นตัวทำนายการลาออกจากงานได้ดีกว่าใน

ช่วงเวลาที่มียุทธศาสตร์ในการจ้างงานต่ำ และปัจจัยดึงดูดไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงาน อย่างสมัครงใจ การลาออกจากงานอย่างสมัครงใจยังคงเกิดขึ้นเช่นกันในช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ในการจ้างงานต่ำ เมื่อยุทธศาสตร์ในการจ้างงานต่ำพนักงานมักจะลาออก เนื่องจากความไม่พึงพอใจในงาน และเมื่อพนักงานลาออกในช่วงที่มีการจ้างงานสูง พวกเขาก็มีเหตุผลมากกว่าออกเพราะไม่พึงพอใจในงาน

จากการสำรวจของเบรนแฮม (Branham, 2005, p. 2) พบว่า หัวหน้างานส่วนมาก จะเชื่อว่า “เงิน” คือ สิ่งที่จะทำให้พนักงานจะคงอยู่กับบริษัทหรือจะลาออกโดย และจากการ ศึกษา ร่วมกันของ เบรนแฮม กับ Saratoga Institute โดยศึกษาจากพนักงานจำนวนเกือบ 20,000 คน ในโรงงาน 18 แห่ง พบว่าร้อยละ 80-90 ของพนักงานที่ลาออกมีเหตุผลที่ไม่เกี่ยวข้องกับ “เงิน” แต่ ลาออกเนื่องจาก เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับงาน หัวหน้างาน วัฒนธรรมขององค์กร หรือสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน ซึ่งเหตุผล เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เรียกว่าเป็นปัจจัย“ผลัก” (Push Factor) และปัจจัยที่ ตรงกันข้ามกับปัจจัยผลักก็คือ “ปัจจัยดึง” (Pull Factor) ยกตัวอย่างได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน ที่ ดีกว่า มีสวัสดิการในการทำงานที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว เมื่อพนักงานจะลาออก จาก งาน พนักงานมักจะให้เหตุผลของการลาออกจากงานในการสัมภาษณ์ (exit interview) ว่าลาออก เนื่องจากได้งานใหม่และได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งเบรนแฮมกล่าวว่า โดยส่วนใหญ่ พนักงานเลือก ที่จะไม่บอกความจริง แทนที่จะบอกเหตุผลที่แท้จริงและก่อให้เกิดปัญหากับ หัวหน้างาน ซึ่งหาก องค์กรหรือหัวหน้างานด่วนสรุปว่าเหตุผลที่แท้จริงของการลาออกของ พนักงานคือ ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวก็จะทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ อย่างถูกต้อง และ นอกจากจะทำให้เกิดการสูญเสียต่อองค์กรแล้ว ในที่สุดหัวหน้างานก็จะล้ม พิจารณาถึงปัจจัยที่ เป็นปัจจัย “ผลักดัน” ซึ่งโดยมากจะเป็นก้าวแรกของการเข้าสู่หนทางที่เปิดให้ พนักงานออกไปหา งานใหม่ และในที่สุดพนักงานจะได้งานใหม่ที่ค่าตอบแทนที่มากขึ้นกว่าเดิม และจบท้ายลงด้วย การลาออก

ภาพที่ 2.2

ทำไมพนักงานถึงตัดสินใจออก : สิ่งที่หัวหน้างานเชื่อกับสิ่งที่เป็นความจริง

89% ของ หัวหน้างานเชื่อว่าพนักงานลาออกเนื่องจาก ปัจจัยที่เกี่ยวกับ “เงิน”	11% ของ หัวหน้างานเชื่อว่าพนักงาน ลาออกด้วยเหตุผลอื่น
12% ของ พนักงานลาออกเนื่องจาก ปัจจัยที่เกี่ยวกับ “เงิน”	88% พนักงานลาออกด้วยเหตุผลอื่น

ที่มา: งานวิจัยของ Saratoga Institute, 2003

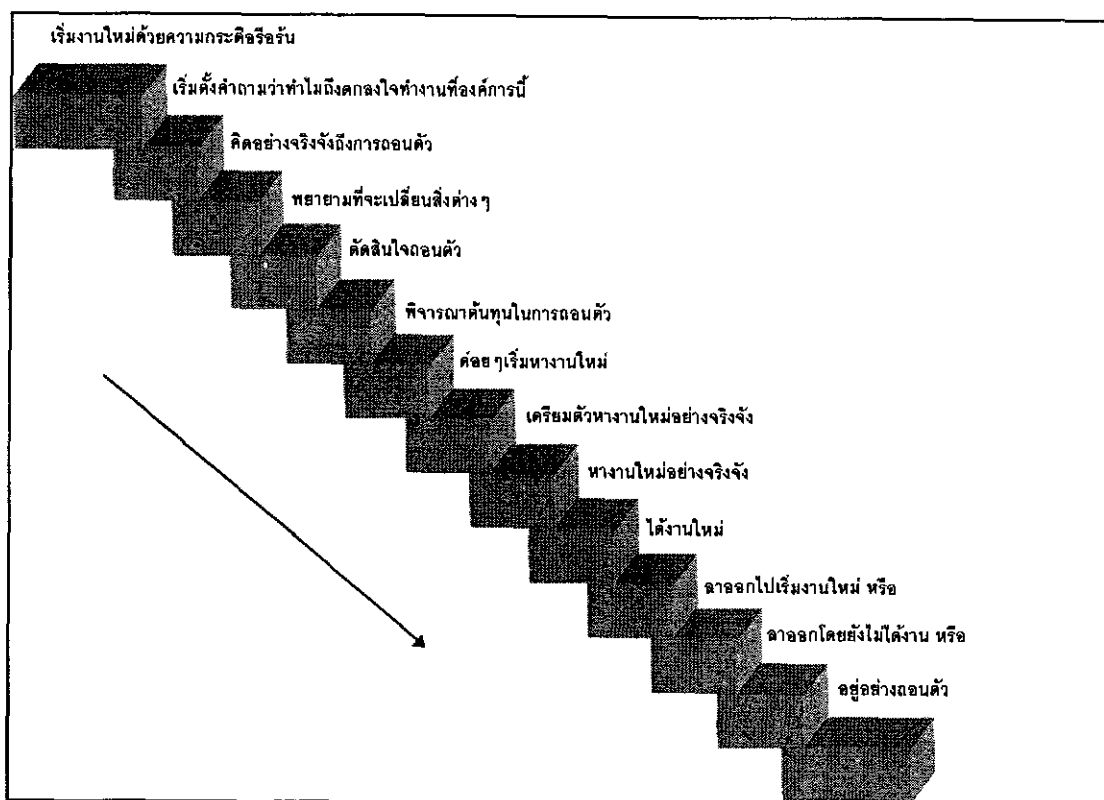
นอกจากนี้แล้วเบรนนแฮมยังเสนอว่า หากองค์กรพิจารณาเพียงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการลาออกอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ เนื่องจากพนักงานจำนวนมากก่อนที่จะลาออกจะแสดงพฤติกรรม ที่เป็นการ “ถอนตัว” เช่นไม่ทำตามคำมั่นสัญญาในการทำงาน ขาดงานบ่อย ๆ หรือบางกรณีอาจจะ ทำงานในทางตรงข้ามกับทิศทางของบริษัท และจากการสำรวจพบว่าเพียงร้อยละ 15 ของ พนักงานที่แสดงพฤติกรรม “ถอนตัว” นี้จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานคนอื่น ๆ และมีต่อ ผลกำไรโดยรวมขององค์กรด้วย เนื่องจากพฤติกรรมการ “ถอนตัว” ของพนักงานอาจจะ ทำให้ ยอดขายตกเพราะ ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจกับพนักงานที่มีพฤติกรรมการ “ถอนตัว” และนำไปสู่ การถอนตัวของลูกค้า ซึ่งหากองค์กรสามารถแก้ปัญหการ “ถอนตัว” ของพนักงาน ได้ก็จะสามารถแก้ปัญหการลาออกได้ และจะสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรได้อีกด้วย

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจก็คือ หากในอนาคตสภาพเศรษฐกิจของโลกปรับตัวดีขึ้น อัตราการ จ้างงานก็จะเพิ่มมากขึ้น และหากเกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถก็จะนำไปสู่สงคราม ระหว่างองค์กรเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ (talent) ซึ่งหมายความว่า หัวหน้างานต้อง ปรับกระบวนการคิดใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่ว่าพนักงานส่วนใหญ่ ลาออกเนื่องจาก ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องหันมาพิจารณาว่าปัจจัย

“ผลักดัน” เป็นสาเหตุ ที่แท้จริงของการลาออกจากงานของพนักงานหรือไม่ เพื่อจะได้สามารถหาทางป้องกันการลาออก จากงานได้ตั้งแต่เมื่อพนักงานมีพฤติกรรม “ถอนตัว”

เบรนแฮม (Branham, 2005, p. 12) กล่าวว่า สิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องตระหนักคือ การลาออกจากงานของพนักงานไม่ใช่เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่การลาออกของพนักงานมีกระบวนการ และกระบวนการนี้แสดงให้เห็นพฤติกรรมของพนักงาน ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงานใหม่จนกระทั่งถึงขั้นตัดสินใจว่าจะอยู่หรือจะลาออกจากองค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีระยะเวลาที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล พนักงานบางคนอาจใช้เวลาเป็นปีก่อนที่จะตัดสินใจลาออก นั่นหมายความว่าหัวหน้างานมีโอกาสที่จะพูดคุยกับพนักงานก่อนที่จะพนักงานจะเข้าสู่ขั้นลาออกจากองค์กร

ภาพที่ 2.3
กระบวนการทั้ง 13 ขั้นตั้งแต่เริ่มงานจนถึงลาออก
ตามแนวคิดของ Leigh Branham



ที่มา: The 7 Hidden Reasons Employees Leave ของ Leigh Branham, 2005

อย่างไรก็ตามมิใช่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานฝ่ายเดียวที่จะแก้ปัญหา ตัวของพนักงานเองก็มีความรับผิดชอบที่จะแจ้งให้หัวหน้างานรู้ถึงปัญหาของตนเอง และหาทางแก้ไขเพื่อยังสามารถทำงานอยู่ในองค์การต่อไปได้อย่างมีความสุข สิ่งที่จะช่วยในการสังเกตว่ากระบวนการตัดสินใจว่าจะลาออกของพนักงานกำลังจะเริ่มต้นมีด้วยกันหลายอย่างด้วยกัน อาทิ เช่น การขาดงาน บ่อย ๆ การมาทำงานไม่ตรงเวลา พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านลบ ซึ่งหากหัวหน้างานสังเกต เห็นประเด็น ดังกล่าวและหาทางแก้ไขก็อาจจะสามารถระงับกระบวนการตัดสินใจจะลาออกจาก งานได้ก่อนที่จะพนักงานจะลาออก

โทมัส ลี (Dr. Thomas Lee) แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตัน (อ้างถึงใน Leigh Branham, 2005, p. 14) กล่าวถึงประเด็นที่น่าสนใจหลายประเด็นต่อคำถามที่ว่า “ทำไมพนักงานถึงถอนตัวและลาออก กระบวนการลาออกนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร” ประเด็นดังกล่าวคือ

- การลาออกโดยสมัครใจส่วนมาก(ร้อยละ 63) เนื่องจากพนักงานประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดบางประการ
- พนักงานไม่มากนักที่เริ่มคิดจะลาออกเนื่องจากประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และ เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นเรื่องเกี่ยวกับ "เงิน"
- ประมาณร้อยละ 20 ของพนักงานที่ตัดสินใจลาออก ลาออกโดยยังไม่มียานใหม่
- พนักงานบางคนลาออกทั้ง ๆ ที่แค่ทราบว่ามีโอกาสจะได้งานใหม่
- พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลามักจะตัดสินใจลาออกทันทีหากประสบ กับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยจะไม่ประเมินสถานการณ์ก่อน
- พนักงานที่มีความสามารถสูงจะสัมภาษณ์งานสำรองไว้ในขณะที่ยังทำงานอยู่ เพื่อเป็น แผนรองรับและเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวเอง รวมทั้งเป็นการทดสอบความสามารถของ ตัวเองด้วย
- พนักงานจำนวนมากลาออกเนื่องจาก “ปัญหาส่วนตัว” ไม่เกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เช่น แต่งงาน ตั้งครรภ์ ย้ายที่อยู่ เป็นต้น

นอกจากนี้ ลี ยังกล่าวว่า ในกระบวนการตัดสินใจลาออกจากงาน สามารถแบ่งได้เป็นช่วง คือ ช่วงแรกเริ่มต้นตั้งแต่พนักงานเริ่มคิดจะลาออกจนถึงพนักงานตัดสินใจลาออก ช่วงที่สองเริ่ม ต้นตั้งแต่พนักงานตัดสินใจลาออกจนถึงพนักงานลาออกจริง ซึ่งในช่วงที่สองนี้หากหัวหน้างานจะ พยายามเพื่อชักจูงให้พนักงานเปลี่ยนใจทำงานต่อไปจะยากมากกว่าในช่วงแรก ดังนั้นหากหัวหน้างานจะแก้ไขปัญหาลาออกจากงานของพนักงาน หัวหน้างานควรเริ่มตั้งแต่สังเกตเห็นสัญญาณว่าพนักงานจะเริ่มคิดลาออกจากงาน ซึ่งก็คือ จุดเริ่มต้นกระบวนการ

จากการสำรวจและวิเคราะห์ของเบรนแฮม และสถาบัน Saratoga พบว่าพนักงานจะเริ่ม ถอนตัวและคิดถึงการลาออกเมื่อความต้องการพื้นฐานหนึ่งประการ หรือมากกว่าไม่ได้รับการ ตอบสนอง ซึ่งความต้องการพื้นฐานดังกล่าวได้แก่

1. ความต้องการเกี่ยวกับ "ความเชื่อถือและไว้วางใจ" (The need for Trust) คือ ความ คาดหวังว่า องค์การจะทำตามที่ได้สัญญาไว้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการ ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม

2. ความต้องการมี "ความหวัง" (The need for Hope) คือ ความเชื่อว่าพนักงาน มีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับการ ฝึกอบรมที่ เหมาะสม เพื่อได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในที่สุด

3. ความต้องการด้านความรู้สึก "มีคุณค่า" (The need to feel a sense of Worth) คือ ความรู้สึกเชื่อมั่นว่าหากพนักงานทุ่มเทในการทำงาน ทำงานเต็มความสามารถ ทำ ตามคำมั่นของ องค์การ พนักงานจะได้รับการยอมรับและได้รับการตอบแทน และยัง หมายถึงการได้รับการ ปฏิบัติเสมือนทรัพย์สินที่มีคุณค่า มิใช่เป็นเพียงต้นทุนด้านการ ผลิตในองค์การ

4. ความต้องการด้านความรู้สึก "มีความสามารถ" (The need to feel Competent) คือ ความรู้สึกคาดหวังว่าจะได้รับการจัดให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและเป็นงานที่ท้าทาย ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อสามารถทำงานได้เต็มความสามารถ ผลการ ปฏิบัติงานเป็นที่ ยอมรับและได้รับการชื่นชมหรือแนะนำเมื่อปฏิบัติงาน

เบรนแฮมได้เสนอสาเหตุ 7 ประการซึ่งเบรนแฮมสรุปว่าสาเหตุที่แท้จริงของการลาออก จาก งาน ซึ่งสาเหตุทั้ง 7 ประการนี้ได้รับการสนับสนุนและยืนยันโดยการวิจัยต่าง ๆ แล้ว สาเหตุ ดังกล่าว ได้แก่

1. งานและสถานที่ทำงานไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวัง
2. งานไม่เหมาะกับคน
3. ไม่มีการสอนงาน หรือแนะนำงานอย่างเพียงพอ
4. โอกาสในการเติบโตและก้าวหน้ามีน้อย
5. มีความรู้สึกไม่มีคุณค่า และไม่ได้รับการยอมรับ
6. กัดดันจากการทำงานหนัก ขาดความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว
7. ไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจและขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจคือ แรงผลักดันซึ่งอยู่ภายในปัจเจกบุคคลในการพยายามที่จะบรรลุ ถึงเป้าหมายบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของตน พฤติกรรมของ มนุษย์เกิดจากมีสิ่งผลักดันให้เกิดขึ้น ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากระดับความสามารถ และแรงผลักดัน

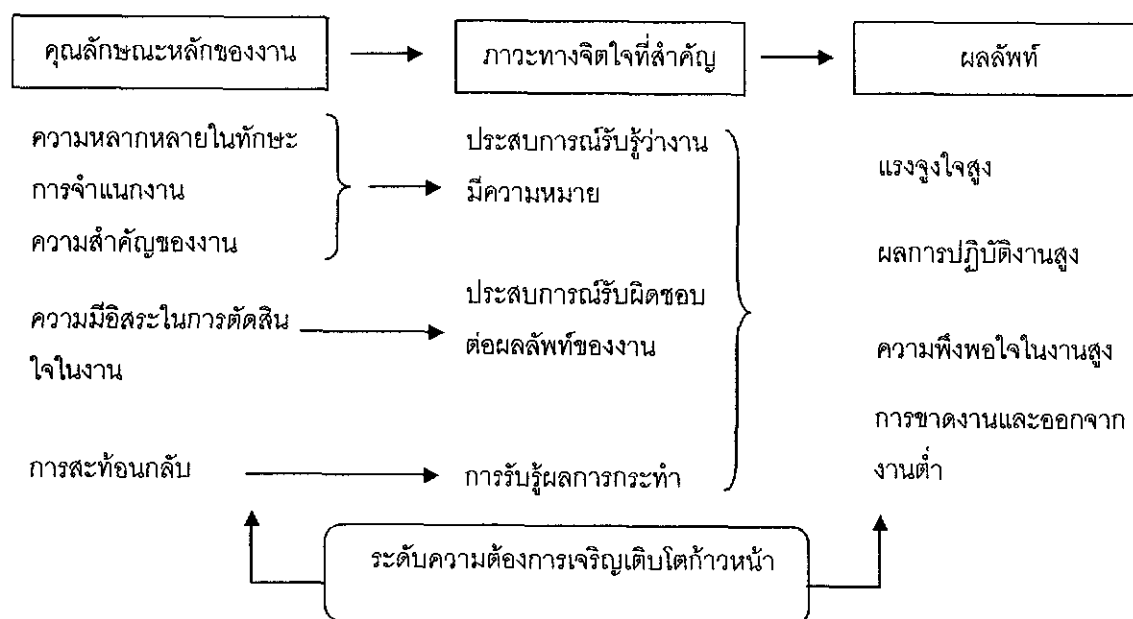
ชูลท์ส (P. Schultz and Ellen Schultz, 1994, p. 258) กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการตาม ลำดับขั้นของ อับลาฮัม มาสโลว์ (Needs Hierachy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการ ของมนุษย์ออกเป็นระดับขั้นตามความสำคัญ และตามแนวคิดของ อับลาฮัม มาสโลว์ มนุษย์มัก จะต้องการในสิ่งที่ตนเองยังไม่มี ดังนั้นเมื่อความต้องการใด ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่สร้างความจูงใจอีกต่อไป ทำให้เกิดความต้องการใหม่ขึ้นอีก และเมื่อมนุษย์ได้รับการ ตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน ก็จะทำให้ความสนใจต่อความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปอีก และความต้องการจากพื้นฐานไปยังความต้องการขั้นที่สูงขึ้นมีดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ที่ก่อให้เกิดแรงขับพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อน
2. ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคงทางสิ่งแวดล้อม (Safety and Security Needs)
3. ความต้องการด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belongingness Needs)
4. ความต้องการเกียรติยศ (Self Esteem)
5. ความต้องการที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดของตน (Self Actualization)

ชูลท์สยังอธิบายว่า ความต้องการความเป็นเจ้าของสามารถที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อ การทำงาน เพราะพนักงานสามารถพัฒนาเครือข่ายการสนับสนุนทางสังคม และพัฒนาความรู้สึก เป็นเจ้าของผ่านปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ ส่วนความต้องการเกียรติยศอาจจะได้รับการ ตอบสนองจากการซื้อรถยนต์หรือบ้าน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จและเป็นผล ตอบแทนจากการทำงาน และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดของตน พนักงานควรได้รับโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในงาน และมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น งานประจำ ที่ซ้ำซากจะไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดของตน แม้ว่าเงินเดือนจะสูง เท่าไรก็ตาม

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่น่าสนใจอีกทฤษฎีคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดย Hackman และ Oldham (อ้างถึงใน P. Schultz and Ellen Schultz, 1994, p. 262) ทฤษฎีดังกล่าวมีสาระสำคัญคือ คุณลักษณะบางอย่างของงานมีผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน แต่คุณลักษณะดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบต่อพนักงานในแบบเดียวกัน บุคคลแต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่จะเติบโตและก้าวหน้าอย่างแตกต่างกัน ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการที่จะเติบโตและก้าวหน้าอย่างมาก จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางคุณลักษณะของงานมากกว่าบุคคลที่มีความต้องการที่จะเติบโตและก้าวหน้าน้อย และการเปลี่ยนแปลงทางคุณลักษณะของงานดังกล่าวจะไม่มีผลต่อพฤติกรรม และทัศนคติของบุคคลโดยตรงแต่จะแสดงออกผ่านกระบวนการรับรู้ของบุคคล และคุณลักษณะของงานที่ดีจะทำให้พนักงานเกิดสภาวะทางอารมณ์เชิงบวก เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี สรุปได้ว่าคุณลักษณะเฉพาะของงานจะก่อให้เกิดสถานะทางจิตใจบางประการซึ่งนำไปสู่แรงจูงใจที่สูงขึ้น ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น และความพึงพอใจในงานที่มากขึ้น

ภาพที่ 2.4
แบบจำลองคุณลักษณะของงาน



ที่มา: J. R. Hackman and G.R. Oldham, 1976, p. 256.

Kreitner et al (อ้างถึงใน Laurie J. Mullins, 2001, p. 418) เสนอว่า ถึงแม้ว่าแรงจูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน แต่พนักงานก็ต้องมีความสามารถด้วย ความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานสามารถจำแนกเป็นหมวดหมู่ได้หลายแบบ แต่ Luthans, Cherrington, และ Steers (อ้างถึงใน นงนุช โรจนเลิศ และ วรณี ต.ตระกูล, 2542, น. 21) ได้สรุปไว้ว่าทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

- ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) หรือ ทฤษฎีความต้องการ (Needs Theories) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในตัวบุคคลที่เป็นแรงขับ ผลักดันให้แสดงพฤติกรรม

- ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) ซึ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาว่าบุคคลถูกจูงใจได้อย่างไร

เนื่องจากทฤษฎีทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันในจุดที่เน้น จึงขอกล่าวถึงทฤษฎีสองทฤษฎี ซึ่งอยู่คนละกลุ่มดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factors theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา กล่าวว่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมี 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

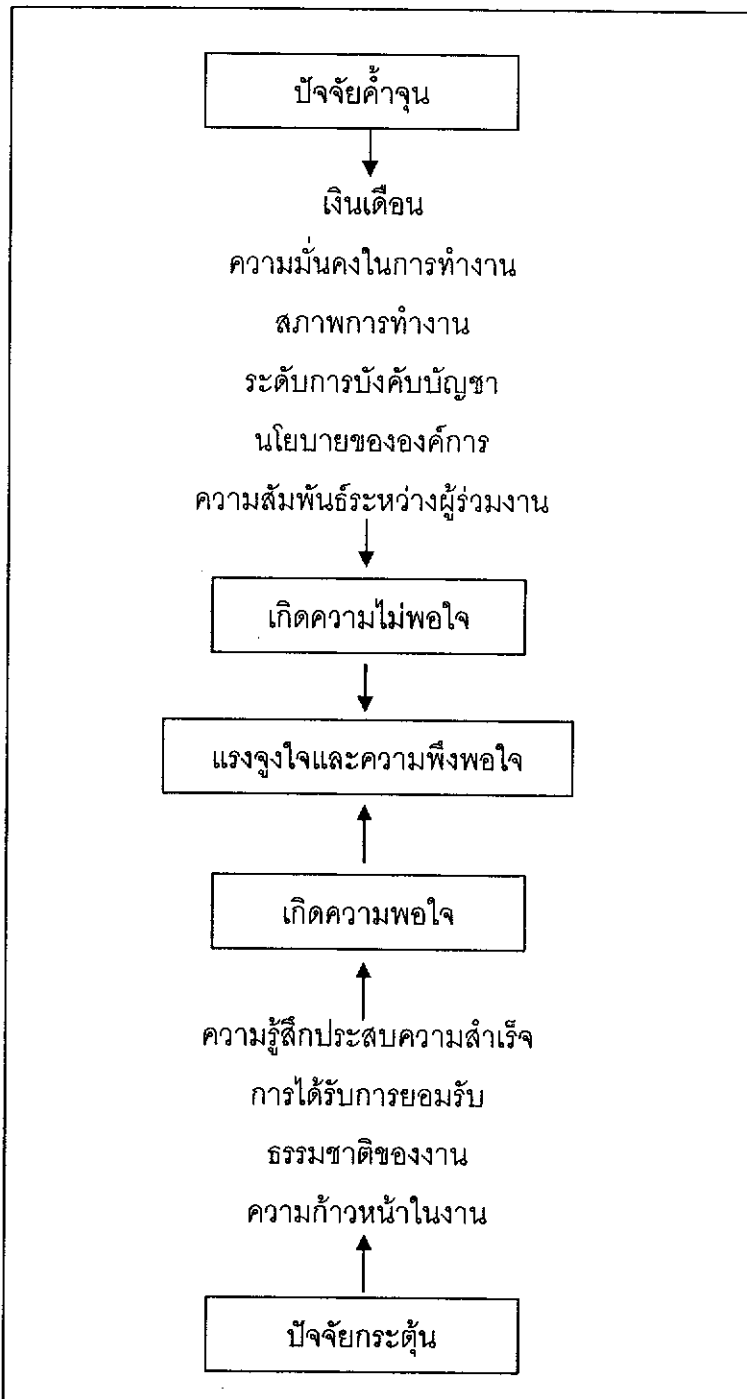
1.1 ปัจจัยกระตุ้น (motivator factors) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรง องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เป็นต้น

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือบริบทของงาน องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น

เฮิร์ซเบิร์กอธิบายถึงองค์ประกอบทั้งสองว่า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกแตกต่างกัน องค์ประกอบค้ำจุนจะเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ คือ หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองในองค์ประกอบนี้จะรู้สึกไม่พอใจ แต่หากได้รับบุคคลจะถูกปลดปล่อยจากความรู้สึกไม่พอใจและอยู่ในสภาพอารมณ์เฉย ๆ ส่วนองค์ประกอบกระตุ้นจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ คือ หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองในองค์ประกอบนี้จะรู้สึกเฉย ๆ แต่หากได้รับการตอบสนองบุคคลจะเกิดความพอใจ เฮิร์ซเบิร์กเห็นว่าความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่ทำให้คนทำงานมีความพึงพอใจอยู่ที่การตอบสนองขั้นสูงทางจิตใจของมนุษย์มากกว่าสภาพแวดล้อม แม้ว่าจะจัดองค์ประกอบด้านสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดีเพียงใดก็ตามหากมิได้ ทำให้บุคคลมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือ มี

ความก้าวหน้าในอาชีพ แล้วความอดสาหัสในการทำงานจะลดลงเพราะองค์การไม่เห็นความสำคัญของเขา

ภาพที่ 2.5
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก



2. ทฤษฎีความคาดหวัง ของวรูม (Vroom's expectancy theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีในกลุ่มทฤษฎี กระบวนการ เป็นการอธิบายพฤติกรรมในความหมายของเป้าหมายของบุคคล การเลือก และ ความคาดหวังเกี่ยวกับการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า บุคคลต้องรู้ว่าตัวเองต้องการได้รับสิ่งใดจากการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลร่วมกันต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล 3 ปัจจัย คือ การรับรู้คุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์และความคาดหวัง รายละเอียดคือ

2.1 การรับรู้คุณค่า (Valence : V) หมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับตามปริมาณความชอบ ไม่ชอบ และปริมาณความต้องการที่ไม่ต้องการที่มีต่อผลตอบแทนนั้นๆ หรือตามภาวะที่เป็นจริง ดังนั้นการรับรู้คุณค่าจึงเป็น สิ่งที่เกิดจากการพิจารณาผลตอบแทนของบุคคล และผลตอบแทนจะมีคุณค่าในทางบวกสำหรับบุคคลหากเขาต้องการมัน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ (Instrumentality : I) หมายถึง ความเชื่อหรือ ความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสความเป็นไปได้ที่ผลตอบแทนอันดับแรก หรือผลสำเร็จ ของงานจะทำให้ได้รับผลตอบแทนอันดับต่อไปหรือรางวัล

2.3 ความคาดหวัง (Expectancy : E) หมายถึง ความเชื่อหรือความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับ โอกาสของความเป็นไปได้ที่ความพยายามในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อระดับความสำเร็จของงาน

Vroom เสนอว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง (E) กับความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ (I) และการรับรู้คุณค่า (V) จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่แสดงการกระทำ หรือปฏิบัติ ซึ่งสามารถเขียนปฏิสัมพันธ์ ดังกล่าวให้เป็นสมการได้คือ

$$M = V \times I \times E$$

(M แทนแรงจูงใจ, V แทนการรับรู้คุณค่า, I แทนความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ และ E แทนความคาดหวัง)

3. ข้อมูลด้านการจ้างแรงงาน และการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท อิเล็กทรอนิกส์ที่ศึกษา

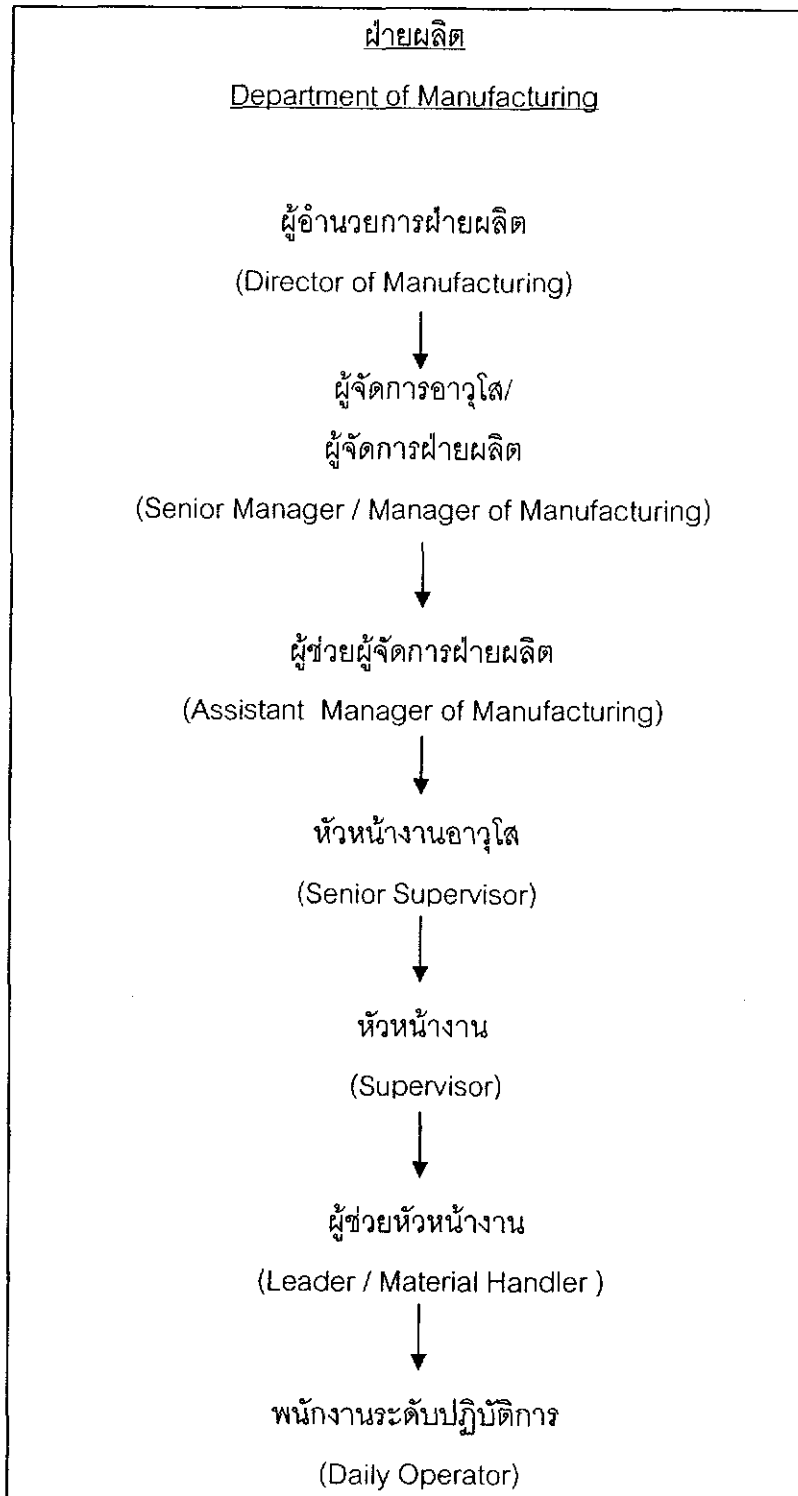
บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ที่ศึกษาดังอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ก่อตั้งมาประมาณ 20 ปี แต่ได้มีการปรับปรุงกิจมาและเปลี่ยนแปลงชื่อบริษัทหลายครั้ง โดยการ ก่อตั้งในครั้งแรกเป็นการร่วมลงทุนระหว่างผู้ถือหุ้นไทยและสหรัฐอเมริกา ต่อมา

บริษัทได้มีการรวมกิจการและเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ล่าสุดได้มีการรวมกิจการและเปลี่ยนชื่อบริษัทอีกครั้งเมื่อ ประมาณ 3 ปีที่ผ่านมา

บริษัทที่ศึกษาเป็นบริษัทที่รับผลิตและให้บริการกับลูกค้าที่ดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์ควบคุมในโรงงานอุตสาหกรรม อุปกรณ์การสื่อสาร โทรคมนาคม อุปกรณ์การใช้งานส่วนบุคคล เป็นต้น ปัจจุบันมีโรงงาน ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย จำนวน 3 โรงงาน ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค 2 โรงงาน และอีก 1 โรงงาน ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา โดยมีจำนวนพนักงานในโรงงานทั้ง 3 แห่งรวมกันประมาณ 3,330 คน โดยในจำนวนนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการประมาณ 2,614 คน

ภาพที่ 2.6

โครงสร้างการบังคับบัญชาในสายการผลิตของบริษัทที่ศึกษา



ที่มา: บริษัทอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง

การจ้างงานสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัททั้งกระบวนการ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการที่จ้าง จะจ้างเป็นพนักงานประจำของบริษัทฯ และกระบวนการจ้างงานมีการใช้แบบทดสอบซึ่งทดสอบความสามารถเชิงคณิตศาสตร์พื้นฐาน ภาษาอังกฤษพื้นฐาน และทดสอบเชาวน์ปัญญา ส่วนการสัมภาษณ์จะเป็นการสอบถามถึงประสบการณ์ การทำงานด้านอิเล็กทรอนิกส์ และสอบถามเพื่อดูบุคลิกภาพโดยทั่วไปของผู้สมัคร ผู้ที่ผ่านการทดสอบและสัมภาษณ์จะได้รับบรรจุเป็นพนักงานทดลองงาน โดยระยะเวลาในการทดลองงานคือ 120 วัน พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ จะขึ้นตรงกับฝ่ายผลิตซึ่งมีระดับการบริหารสายงาน คือ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (Director of Manufacturing) ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายผลิต (Senior Manager) ผู้จัดการฝ่ายผลิต (Manager) ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) หัวหน้างานอาวุโส (Senior Supervisor) หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้ช่วยหัวหน้างาน (Leader / Material Handler) และ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Daily Operator)

วันและเวลาการทำงาน

เวลาทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติงาน คือ ทำงาน 3 กะ กะแรก (กะเช้า) ระหว่างเวลา 07.00 น.-15.00 น. กะที่สอง (กะบ่าย) ระหว่างเวลา 15.00 น.-23.00 น. และกะที่สาม (กะดึก) ระหว่างเวลา 23.00 น.-07.00 น. การเปลี่ยนกะคือ ทำงานกะเช้า 2 สัปดาห์ เปลี่ยนไปทำงาน กะบ่าย 2 สัปดาห์ และเปลี่ยนไปทำงานกะดึกอีก 2 สัปดาห์ ทำงานวันจันทร์-วันเสาร์ แต่วันเสาร์ทำงานเสาร์วันเสาร์ ซึ่งเฉลี่ยต่อสัปดาห์ทำงาน 5.5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง

สวัสดิการ

พนักงานระดับปฏิบัติการได้รับสวัสดิการจากบริษัท ดังนี้

1. ค่าจ้างวันละ 156 บาท (อัตราค่าแรงขั้นต่ำ 152 บาท)
2. ค่ากะสำหรับพนักงานที่ทำงานกะบ่าย 10 บาท และกะดึก 20 บาท
3. ค่าอาหารวันละ 15 บาท
4. เบี้ยขยันสำหรับพนักงานที่ไม่ขาด ไม่ลา และไม่มาทำงานสาย เริ่มต้นเดือนแรกเท่ากับค่าจ้าง 1 วัน เดือนที่สองและเดือนต่อไปปรับขึ้นเท่ากับค่าจ้าง 4 วัน
5. เงินช่วยเหลือการซื้อเสื้อหนาวสำหรับพนักงานใหม่ 100 บาท
6. บริการรถรับส่งประมาณ 30 เส้นทางเดินรถ ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อ่างทอง ปทุมธานี และกรุงเทพฯ
7. จัดอาหารเลี้ยงพนักงานเข้าทำงานใหม่สำหรับ 10 วันแรกของการทำงาน

8. พนักงานที่ผ่านการทดสอบและสัมภาษณ์ตรวจสอบสุขภาพก่อนเริ่มทำงานฟรีที่คลินิก หรือ โรงพยาบาลที่บริษัทติดต่อให้
9. เลื่อยัดสำหรับพนักงานทดลองงานจำนวน 3 ตัว
10. ชุดพนักงานเมื่อผ่านทดลองงาน ปีแรก 3 ชุด ปีต่อไป 2 ชุด
11. ค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุดตามกฎหมายกำหนด
12. วันหยุดพักผ่อนประจำปี 10 วันทำงาน
13. วันหยุดตามประเพณีไม่ต่ำกว่า 14 วัน
- 14.สวัสดิการประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน
15. สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลไม่เกิน 10,000 บาทต่อปี
16. โบนัสประจำปีเท่ากับ 1 เดือน
17. รางวัลปฏิบัติงานนานสำหรับพนักงานที่ทำงานครบ 3 ปีเป็นต้นไป เริ่มต้นที่ 3 สัปดาห์และสูง สุด 6 สัปดาห์

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการลาออกโดยตรง และเป็น ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออก เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ผลงาน วิจัยดังกล่าวมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ศินีย์ สังขวิทย์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน และการ ออกจากงานของคนในภาคอุตสาหกรรม โดยสุ่มตัวอย่างจากนิคมอุตสาหกรรม 4 แห่ง พบว่า ความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรโดยภาพรวม คนในองค์กรมีความพอใจมากในด้านความมั่นคง ภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรงานที่ทำอยู่น่าสนใจ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ มีความพอใจปานกลาง ในด้านได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ตรงกับความสามารถและอุปนิสัย ส่วนในด้านการขาดงาน การมาทำงานสาย และความตั้งใจเปลี่ยนงาน พบว่า คนในภาคอุตสาหกรรมเห็นความสำคัญของการไม่ขาดงานในระดับมาก เห็นความสำคัญของการไม่มาทำงานสายในระดับมาก ในด้านความตั้งใจเปลี่ยนงานมีความเห็นว่าความตั้งใจแน่วแน่ที่จะหางานใหม่ค่อนข้างไม่เป็นความจริง การคิดลาออกอยู่เสมออาจจะทำหรือไม่ทำก็ได้ และค่อนข้างไม่เป็นความจริงเกี่ยวกับการจะลงหา งานใหม่ในปีต่อไป

ส่วนในเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน โดยภาพรวมมีความพอใจมากในด้านการใช้ความสามารถในการทำงาน การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีความพอใจปานกลางในด้านค่าตอบแทน และด้านความมีอำนาจ มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ความรับผิดชอบในงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความหลากหลายของงาน สภาพการทำงาน และในด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกจากงาน พบว่า เงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ ทางสังคม การใช้ความสามารถในการทำงาน ความพอใจในงาน และขวัญและกำลังใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะที่ตรงกันข้าม คือ ถ้าผลตอบแทน เงินเดือนและ สวัสดิการดีก็มีความพอใจในหน้าที่การงานมีขวัญและกำลังใจสูง และสภาพการทำงานช่วยให้ การทำงานมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ยากให้คนทำงานในองค์กร และหากปัจจัยที่กล่าว ถึงเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็อาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจออกจากองค์กร

สุชาติ วัชรโยธิน (2535) ศึกษาปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร : ศึกษา กรณี พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด พบว่า ในประเด็นปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ ผู้ที่ลาออกจากงานเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ด้านอายุ ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ มีอายุน้อยกว่าผู้ที่มีอายุมาก ด้านสภาพสมรส ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีสถานะภาพโสด ส่วนหย่าหรือหย่ามีจำนวนน้อยที่สุด ด้านระดับการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นกลุ่มที่ลาออกจากงานมากที่สุด นอกจากนี้ยังสรุปการศึกษา ได้ว่าผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ทำงานกับธนาคารมาไม่นาน คือ ประมาณ 1-3 ปี ส่วนใหญ่สภาพทางเศรษฐกิจขณะที่ทำงาน ที่ธนาคาร มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายคิดเป็นร้อยละ 77.8 สรุปผลการศึกษา คือ พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีความคิดเห็นที่เป็นกลางต่อสภาพ การทำงานทั่ว ๆ ไป สาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก คือ เมื่อทำงาน ณ ที่แห่งใหม่แล้วจะ ได้ค่าตอบแทนมากกว่า ได้รับโอกาสในการก้าวหน้า ได้ทำงานตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา

ราเมโชรี เชรศทา (2535) ศึกษาอัตราการย้ายงานและเหตุผลการย้ายงานของพยาบาล ที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลรัฐบาลประเทศเนปาล พบว่า สาเหตุหลักของการลาออกของพยาบาล ที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาล รัฐบาลประเทศเนปาลคือ จำนวนที่พักไม่พอ กล่าวคือ รัฐบาลเพิ่มจำนวน เตียงผู้ป่วย แต่ไม่เพิ่มจำนวนที่พักให้กับพยาบาล และพยาบาลส่วนมากไม่ชอบพักนอก โรงพยาบาล นอกจากนี้สาเหตุอื่น ๆ ของการลาออกได้แก่ แรงกดดันจากการทำงาน เนื่องจากมี จำนวนการลาออกของพยาบาลสูงทำให้ ผู้ที่ยังทำงานอยู่ต้องทำงานแทน การขาด

โอกาสในด้าน การศึกษาเพิ่มเติม โรงพยาบาลเอกชนให้เงินเดือนสูงกว่าโรงพยาบาลของรัฐบาล การถูกย้ายงาน ไปทำงานในที่ที่ไม่ต้องการจะไป นอกจากนี้จะเป็นปัญหาส่วนตัว เช่น เรื่อง การศึกษาของบุตร มีภาระด้าน ครอบครัว เป็นต้น

สุทธิพงษ์ เอี่ยมศิริ (2547) ศึกษาความผูกพันของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงต่อองค์การผู้ว่าจ้าง ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ระดับการศึกษา โดยผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่า ปวส. มีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษา ปวส. ขึ้นไป และเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างต้องการที่จะทำงานกับบริษัทต่อไป เนื่องจากส่วนใหญ่ต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิตของตนเองและเห็นว่าบริษัทมีความมั่นคงและมีสวัสดิการที่ดีให้แก่ลูกจ้าง และกลุ่มตัวอย่างต้องการทำงานต่อไปเพราะเป็นความจำเป็นที่ต้องการรายได้สำหรับการดำรงชีวิต และหวังได้รับโอกาสในการบรรจุเป็นลูกจ้างประจำของบริษัทเพื่อโอกาสได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี

ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์ (2548) ศึกษาปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การทุกปัจจัย ส่งผลผ่าน ผลรวมทุกด้านของความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานรายด้านอย่างน้อย 1 ด้าน นำไปสู่ความผูกพันกับองค์การ ผลรวมทุกด้านของความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อจากปัจจัย ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การทุกปัจจัยไปสู่ความผูกพันกับองค์การทุกด้าน การได้รับการยอมรับ จากองค์การส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานด้านพลังงใจในงาน ด้านผลตอบแทน ด้านหัวหน้างานและด้านความก้าวหน้า ไปสู่ความผูกพันกับองค์การด้านจิตใจ ผ่านความ พึงพอใจในงานด้านพลังงใจในงานและด้านผลตอบแทน ไปสู่ความผูกพันกับองค์การด้านบรรทัดฐาน และด้านคงอยู่ ความเป็นที่พึงพิงได้ขององค์การส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน ด้านพลังงใจในงานไปสู่ความผูกพันกับองค์การด้านจิตใจ ผ่านความพึงพอใจในงานด้านพลัง งใจในงานและด้านผลตอบแทนไปสู่ความผูกพันกับองค์การด้านบรรทัดฐาน และผ่านความ พึงพอใจในงานด้านหัวหน้างาน และด้านผลตอบแทนไปสู่ความผูกพันกับองค์การด้านคงอยู่

นิสตาภัก เวชยานนท์ (2545) ศึกษาวิธีการ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ ไทย ๆ โดยศึกษาจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการสื่อสาร ธนาคาร บันเทิง ค่าขาย ปิโตรเคมี และธุรกิจด้านการให้บริการ จำนวน 20 บริษัท โดยการศึกษานี้มีประเด็นที่น่าสนใจคือ กลยุทธ์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งการวิเคราะห์กลยุทธ์จะแยกออกเป็น 3 ส่วนคือ กลยุทธ์ในการ ดึงดูด (Procurement Strategy) กลยุทธ์ในการจูงใจ (Motivation Strategy) และกลยุทธ์ใน

การรักษา (Maintenance Strategy) จากข้อมูลของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาประเด็น กลยุทธ์ในการดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร พบว่า ปัจจัยที่ดึงดูดให้คนอยากเข้าทำงานมากที่สุด คือ มีความมั่นคง ร้อยละ 70.1 การมีภาพพจน์ดี ร้อยละ 64.4 มีชื่อเสียง ร้อยละ 14.0 มีโอกาสได้ใช้ความรู้ ร้อยละ 48 มีโอกาสได้พัฒนาตนเอง ร้อยละ 47.7 และองค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ร้อยละ 34.5 ส่วนปัจจัยในเรื่องเงินเดือนมีคนจัดว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้คนอยากเข้าทำงานกับองค์กรมากที่สุดเพียง ร้อยละ 17.4 และสวัสดิการดีมีคนเลือกเป็นลำดับสูงแค่ร้อยละ 36.3 สิ่งที่น่าสนใจ คือ กลุ่มตัวอย่างได้เลือกปัจจัยของเงินเดือนว่าเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้คนอยากเข้าทำงานในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุดคือ ร้อยละ 73.0 ด้านกลยุทธ์ในการจูงใจพนักงานให้อยากทำงาน จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามพบว่าปัจจัยที่ได้รับคะแนนความคิดเห็นเท่ากันมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ ความท้าทายและน่าสนใจในงาน และปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ โดยได้รับคะแนนเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 59.8 รองลงมา คือ การมีอิสระในการทำงาน ร้อยละ 54.4 การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 52.7 ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการจูงใจ ร้อยละ 45.2 ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรม ร้อยละ 43.1 และประเด็นกลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า จากคำถามปลายเปิดที่ให้พนักงานในองค์กรตัวอย่างระบุกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ ผลที่ได้สามารถจัดอันดับจากมากไปหาน้อยได้ คือ 1. การมีสวัสดิการดี 2. การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน 3. การมีโอกาสดำเนินงาน 4. การเลื่อนตำแหน่ง 5. การพัฒนาความรู้ของบุคลากรตลอดเวลา 6. การมีความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน 7. การมีความรักและเชื่อมั่น ในองค์กร 8. ความมั่นคงในงาน 9. การให้ความสำคัญกับบุคลากร และ 10. การทำงานที่ท้าทาย ตรงกับความรู้และประสบการณ์ โดยสรุปกล่าวได้ว่าองค์กรตัวอย่างจะเป็นองค์กรที่มีขนาดปานกลางถึงใหญ่และมีภาพพจน์ที่ดีในการบริหารงาน รวมทั้งประสบความสำเร็จซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้คนอยากเข้าทำงานกับองค์กร และองค์กรตัวอย่างเองก็ใช้วิธีการทำตัวงานที่น่าสนใจ ทั้งนี้เพื่อ กระตุ้นให้พนักงานอยากทำงาน และในขณะเดียวกันก็ไม่ละทิ้งการดูแลเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน รวมทั้งดูแลในเรื่องบทบาทของหัวหน้างาน ให้หัวหน้างานเป็นเสมือนผู้สอน มากกว่าเป็นนาย นอกจากนี้เพื่อรักษาให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ ผู้บริหารก็จะเน้น เรื่องการลงทุนในตัวพนักงาน สร้างความผูกพันให้ความเป็นกันเอง ให้โอกาสพนักงานได้แสดง ความคิดเห็น และทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา

กาญจนา พูลแก้ว (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงาน ของพยาบาลในโรงพยาบาล สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลมีความ ต้องการ

เปลี่ยนงานถึงร้อยละ 71.2 และพยาบาลส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงไม่เกิน 5 ปี และมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี ซึ่งประสบการณ์ในช่วงเวลาดังกล่าวยังไม่นานพอที่จะจูงใจให้ทำงานกับองค์กรต่อไป พยาบาลส่วนใหญ่จึงยังต้องการที่จะเปลี่ยนงาน และพบว่าสาเหตุที่ต้องการลาออก โอน ย้ายของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัด สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร อันดับหนึ่ง คือ ปัญหาในการอยู่เวรป่วย-ดึก สาเหตุรองลงมาคือ ความไม่พอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ และสาเหตุอันดับสามคือ มีความก้าวหน้าในอาชีพน้อย ซึ่งในประเด็นนี้ กาญจนา พูลแก้วได้อภิปรายผลการศึกษาไว้ว่า เนื่องจากอาชีพพยาบาลเป็นอาชีพที่มีเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างจากอาชีพอื่น คือต้องปฏิบัติงานต่อเนื่องกันตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้มีรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้ประกอบการอาชีพพยาบาลทั้งด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านครอบครัว ด้านชีวิตสังคม และด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้นลักษณะงานจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้องการที่จะเปลี่ยนงาน ส่วนสาเหตุจากความไม่พอใจในค่าตอบแทนนั้นมีคำอธิบายว่าเนื่องจากความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ในด้านร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และค่าตอบแทนจากการทำงานก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ได้สิ่งที่มาตอบสนองความต้องการดังกล่าว ดังนั้นเมื่อค่าตอบแทนต่ำทำให้เกิดความไม่พอใจเนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานดังกล่าวได้ ส่วนในด้านความก้าวหน้า ในอาชีพพยาบาลมีน้อยก็เช่นเดียวกับเรื่องค่าตอบแทนคือ ตามแนวคิดของมาสโลว์ในเรื่องความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม หรือต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เมื่อประกอบอาชีพเป็นพยาบาลแล้ว พบว่าโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งในอาชีพให้สูงขึ้นมีน้อย ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่กล่าวมาได้ จึงพบว่าพยาบาลมีความต้องการเปลี่ยนงานเนื่องจากมีความก้าวหน้าในงานน้อย นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ กับความต้องการเปลี่ยนงานได้แก่ ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่ง และความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงาน ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศขององค์การ และผลประโยชน์และสวัสดิการ

กรอบแนวคิดในการศึกษา

