

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน  
: ศึกษากรณีพนักงานบริษัทโคบุชิ(ไทยแลนด์)จำกัด  
FACTORS AFFECTED TO RESIGNATION OF EMPLOYEES  
: A CASE STUDY OF EMPLOYEES OF KOHBUNSHI  
(THILAND) COMPANY LIMITED



โดย  
นางสาววิสุข อ่าปิ่นแก้ว

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารสังคม บัณฑิตวิทยาลัย


มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2550

การศึกษาอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน : ศึกษากรณี  
พนักงานบริษัทโคบุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด  
Factors Affected to Resignation of Employees : A Case Study of  
Employees of Kohbunshi (Thailand) Company Limited  
ชื่อนักศึกษา นางสาววิวิสุข ถาปิ่นแก้ว  
รหัสประจำตัว 494012  
สาขาวิชา การบริหารสังคม  
ปีการศึกษา 2550

---

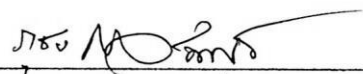
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้  
การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตร์  
มหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2550

  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ

  
อาจารย์ที่ปรึกษา  
(อาจารย์ ดร. จิตรรงค์ บุญรัตนสุนทร)

  
กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. เสาวนิจ นิจอั่นต๋ชัย)

  
กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. รุขงค์ เสนานุช)



|               |   |
|---------------|---|
| การศึกษาอิสระ | ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด<br>Factors Affected to Resignation of Employees : A Case Study of Employees of Kohbunshi (Thailand) Company Limited |
| ชื่อนักศึกษา  | นางสาวทวิสุข ถาปิ่นแก้ว   |
| รหัสประจำตัว  | 494012  |
| สาขาวิชา      | การบริหารสังคม  |
| ปีการศึกษา    | 2550  |

### บทคัดย่อ

การศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารจัดการและสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากบริษัท ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงานบริษัท เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางแก้ไขและการกำหนดมาตรการป้องกันการออกจางานของพนักงานบริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด ระดับปฏิบัติการ 130 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 10 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่ยังคงทำงานอยู่กับบริษัท โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงาน บริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่สำคัญมากที่สุดตามลำดับ ลำดับแรกเกิดจากปัจจัยด้านผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการของบริษัทที่ผู้บริหารไม่สามารถเป็นบุคคลที่พนักงานจะสามารถพูดคุย ปรึกษา และให้คำแนะนำแก่พนักงานได้ คิดเป็นร้อยละ 41.5 ลำดับที่สองเกิดจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กล่าวคือพนักงานเห็นว่างานที่ทำปัจจุบันไม่มีโอกาสก้าวหน้า ทำงานมาหลายปีก็ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 35.4 และลำดับที่สามคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพนักงานเห็นว่าที่ทำงานมีเสียงดังรบกวนในขณะที่ทำงาน และสถานที่พักผ่อนในช่วงเวลาพัก บริษัทก็เน้นใช้พื้นที่เพื่อประกอบกิจการเป็นหลัก สถานที่พักผ่อนสำหรับพนักงานจึงมีน้อยมาก คิดเป็นร้อยละ 30.03 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรกับการตัดสินใจออกจางานของบริษัทของพนักงาน พบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจออกจางานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ต่อเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาคั้งนี้ในระดับปฏิบัติการ คือ (1) ฝ่ายบุคคลของบริษัทควรจัดการอบรมผู้บริหารระดับกลางให้มีความรู้ในเรื่องหลักการและเทคนิคการสอนงานการให้คำปรึกษา การให้กำลังใจพนักงาน เพิ่มมากขึ้น เพื่อผู้บริหารระดับกลางให้สามารถให้คำปรึกษาและให้กำลังใจแก่พนักงานได้ดีขึ้น (2) ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานควรให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ รวมทั้งในการแบ่งงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการทำควรจะให้ทำงานในลักษณะร่วมมือร่วมใจ ไม่ควรเลือก ที่รักมักที่ชัง (3) ในแผนกที่มีผู้บริหารหลายคน ในการที่จะสั่งงานให้พนักงานแต่ละงาน ผู้บริหารควรมีการวางแผนงานกันก่อนไปสั่งงาน เพื่อพนักงานจะได้ไม่สับสนในการปฏิบัติตาม (4) ควรมีการส่งเสริมพนักงานทุกระดับให้ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเพื่อพนักงานจะได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (5) บริษัทควรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนสำหรับพนักงาน ในระหว่างพักรับประทานอาหาร และช่วงพักเบรก (6) เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย อาชีวอนามัย ควรให้ใส่ใจในความปลอดภัยระหว่างการทำงานเนื่องจากมีเสียงดังรบกวนขณะพนักงานปฏิบัติงาน

สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาคั้งต่อไป คือ (1) บริษัทควรทำการศึกษาสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกจากบริษัทของพนักงาน โดยศึกษาจากผู้ที่ออกไปแล้วโดยตรงจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและ (2) บริษัทควรจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผู้บริหาร สวัสดิการ สภาพแวดล้อมภายในบริษัท หรือการทำงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ อาจารย์ ดร. จตุรงค์ นุฒยรัตน์สุนทร กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนชี้แนะประเด็นที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้ง อาจารย์ ดร. เสาวนิจ นิจอรัตน์ชัย และอาจารย์ ดร. ภูซงค์ เสนานุช ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการในการสอบ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ และผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้ประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้

การศึกษาอิสระครั้งนี้ไม่อาจสำเร็จ หากไม่มีกำลังใจจากเพื่อนร่วมรุ่น MSW รุ่นที่ 14 ที่เป็นกำลังใจด้วยดีมาตลอด ขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาอิสระ เพื่อนร่วมงานที่บริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด

ขอกราบระลึกถึงพระคุณที่ยิ่งใหญ่ คือคุณพ่อคุณแม่ และพระคุณครู อาจารย์ ที่ได้สั่งสอนจนกระทั่งทำให้ผู้ศึกษามีความรู้เพิ่มพูน สามารถศึกษาได้จนถึงขั้นนี้ และสำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

ท้ายสุดนี้ ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน และมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติที่เป็นแหล่งวิชาความรู้ และคุณธรรม เพื่อผู้ศึกษาจักได้นำไปปฏิบัติรับใช้สังคมอย่างมีคุณภาพ

ทวีสุข ถาปิ่นแก้ว

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อ.....   | (1)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                      | (3)  |
| สารบัญ .....  | (4)  |
| สารบัญตาราง.....  | (6)  |
| สารบัญแผนภูมิ.....  | (7)  |
| <b>บทที่</b>  |      |
| <b>1. บทนำ</b>  |      |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                   | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....                          | 4    |
| 1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....                                | 5    |
| 1.4 นิยามศัพท์.....                                       | 5    |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                        | 6    |
| <b>2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>         |      |
| 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ.....                     | 7    |
| 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารและการบริหารจัดการ..... | 10   |
| 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน.....             | 21   |
| 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร.....         | 48   |
| 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....                    | 52   |
| 2.6 แนวคิด ทฤษฎีการตัดสินใจ.....                          | 60   |
| 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                          | 63   |
| 2.8 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา.....                       | 68   |
| <b>3. ระเบียบวิธีการศึกษา</b>                             |      |
| 3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....             | 69   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....                       | 70   |
| 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                          | 72   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 72   |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 72   |
| <b>4. ผลการศึกษา</b>  |      |
| 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 74   |
| 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน.....                             | 77   |
| 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล<br>กับการตัดสินใจออกจากบริษัทของพนักงาน..... | 96   |
| <b>5. สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>                                    |      |
| 5.1 ผลการศึกษา.....   | 99   |
| 5.2 การอภิปรายผล.....   | 100  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....   | 103  |
| บรรณานุกรม.....   | 104  |
| ภาคผนวก.....  | 107  |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 115  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 2.1 การเปรียบเทียบประเภทของผู้นำ.....   | 18   |
| 2.2 การเปรียบเทียบทฤษฎีของ Maslow , Alderfer & McClelland.....                                  | 57   |
| 4.1 รายละเอียดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 76   |
| 4.2 จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ท่านทำ.....           | 80   |
| 4.3 จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>ปัจจัยด้านเงินเดือน / ค่าตอบแทน.....           | 83   |
| 4.4 จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....           | 86   |
| 4.5 จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>ปัจจัยด้านผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการ..... | 89   |
| 4.6 จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน.....     | 92   |
| 4.7 จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยด้านสวัสดิการ.....                           | 95   |
| 4.8 ความสัมพันธ์ด้านการศึกษากับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน.....                                     | 97   |
| 4.9 ความสัมพันธ์ด้านรายได้ต่อเดือนกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน.....                               | 98   |

## สารบัญแผนภูมิ

| แผนภูมิที่   | หน้า |
|--|------|
| 2.1 กรอบแนวคิด.....  | 68   |
| 2.2 ความสัมพันธ์กระบวนการบริหาร.....                                       | 11   |
| 2.3 องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างทีมงาน.....                               | 19   |
| 2.4 รูปแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลและผลของ ความผูกพันต่อองค์กร.... | 51   |
| 2.5 ขนาดและลำดับขั้นของความต้อการ 5 ชั้นของมาสโลว์.....                    | 54   |
| 2.6 วัฏจักรของแรงจูงใจ.....  | 60   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้เข้าสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศจากการเป็นประเทศเกษตรกรรมมาเป็นประเทศที่มีความทันสมัย ตามทฤษฎีการพัฒนาของประเทศตะวันตกตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - 2509) เป็นต้นมา การมุ่งพัฒนาประเทศสู่ความทันสมัย ต้องมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมให้เจริญเติบโต ต้องส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ ต้องนำเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ต้องมีการสร้างและขยายพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมเพื่อที่จะจัดโครงสร้างพื้นฐานไว้รองรับโรงงานอุตสาหกรรมอย่างเพียงพอ กว่า 40 ปี ของการพัฒนาประเทศตามทฤษฎีความทันสมัย กางลงทุนในภาคอุตสาหกรรมยังขึ้นอยู่กับความมั่นคงทางการเมือง ความไว้วางใจในความปลอดภัย ความคุ้มทุน และความเชื่อมั่นเครดิตในตัวของผู้นำประเทศ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การที่ประเทศมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก ทำให้ประชากรที่อยู่ในวัยทำงานที่กระจายอยู่ทั่วไปของประเทศ ต้องจากภูมิลำเนาเดิม จากพ่อแม่ ญาติพี่น้องเพื่อมุ่งหน้าเข้าหางานทำและเมื่อได้ทำงานในโรงงานหรือในบริษัทที่มั่นคง ต่างก็ตั้งใจทำงานเพื่อจะได้นำค่าจ้างที่ได้รับไปใช้จ่ายส่วนตัวและแบ่งส่งกลับไปให้พ่อแม่ที่อยู่ทางบ้าน ถ้าพอมีเหลือก็จะฝากเป็นเงินออม ไม่มีใครที่อยากตกงานหรือถูกเลิกจ้างออกจากงาน หรือออกจากงานไปเลย ๆ

การตกต่ำทางเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยทั่วไป รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อประชาชนที่ประกอบอาชีพเป็นลูกจ้างในบริษัท มีรายได้ตามไม่ทันกับรายจ่าย ยิ่งในปัจจุบันค่าครองชีพสูงขึ้น ประกอบกับมีสิ่งล่อใจมากมายที่เกิดในยุคเทคโนโลยีไร้พรมแดนทำให้พนักงานของบริษัทต้องขวนขวายทุกวิถีทางเพื่อจะได้มาซึ่งรายได้ที่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ความต้องการเช่นนี้ ทำให้มีสถาบันการเงินหลายแห่งดำเนินธุรกิจ ด้วยการออกบัตรเครดิตให้กับผู้ที่มีเงินไม่เพียงพอในการใช้จ่ายแต่ละเดือนหรือผู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินล่วงหน้า สามารถใช้บัตรเครดิตนำเงินสดออกมาใช้ได้ โดยต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราที่ค่อนข้างสูง และต้องผ่อนชำระคืนเป็นงวด โดยมีระยะเวลาที่แน่นอน ส่วนดีของการมีบัตรเครดิตไว้ในครอบครองมีมาก ในขณะเดียวกันถ้าผู้ที่มีบัตรเครดิตใช้จ่ายอย่างไม่รู้จักยั้งคิดก็จะกลายเป็นภาระ คิดหนี้สินบริษัทที่ออกบัตรเครดิต (Credit Card) จำนวนมาก มีบางรายที่แก้ไขปัญหาโดยใช้บัตรเครดิตของสถาบันการเงินแห่งหนึ่งเพื่อใช้หนี้แก่อีกสถาบันการเงินอีกแห่งหนึ่ง ทำให้เกิดหนี้สินทับซ้อน ทำให้ทางสถาบันการเงินต้องตามทวง



หนี้มาที่บริษัทที่ผู้เป็นหนี้ทำงานอยู่ซึ่งการทวงหนี้จะมีหลายรูปแบบ เช่น มาในรูปของจดหมายทวงหนี้ มาในรูปแบบของไปรษณียบัตร ส่งแฟกซ์ โทรศัพท์มาหาโดยผ่านฝ่ายประชาสัมพันธ์ และหนักสุดคือหมายเรียกจากศาลแพ่งทำให้เกิดความอับอายต่อเพื่อนร่วมงาน ต้องกู้เงินจากนายทุนที่เป็นเงินกู้นอกระบบเพื่อนำเงินไปจ่ายหนี้บัตรเครดิต ทำให้ต้องออกจากงานไปอย่างกะทันหัน งานที่ทำค้างไว้จึงกลายเป็นภาระของพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ต้องสะสางงานที่ยังค้างอยู่ และยังคงคอยตอบตอบคำถามเจ้าหนี้รายอื่น ๆ ที่ไม่ทราบว่าลูกหนี้ของพวกเขาได้ออกจากงานไปแล้ว

อย่างไรก็ตาม การลาออกจากงานไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นง่ายๆ ในสังคมยุคปัจจุบัน สาเหตุของการลาออกจากงานนอกจากการถูกทวงหนี้ดังที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีสาเหตุอื่นๆ อีกมาก เช่น การขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน การขาดความผูกพันกับบริษัท การขาดความจงรักภักดีต่อบริษัท ฯลฯ ซึ่งในทางตรงกันข้าม หากบริษัทสามารถสร้างขวัญกำลังใจ สามารถสร้างความรักความผูกพัน สามารถสร้างความจงรักภักดีให้กับพนักงานของบริษัทได้ ก็จะทำให้พนักงานของบริษัทอุทิศตนอย่างเต็มที่ มีความร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานด้วยความพอใจ กระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และพยายามที่จะรักษาสัมพันธอันดีระหว่างกันในกลุ่มพนักงาน มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับของบริษัทเกิดผลโดยที่พนักงานทุกคนจะปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดี รวมทั้งจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท เกิดความเชื่อมั่น เกิดความศรัทธาในบริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และจะทำงานอยู่กับบริษัทอย่างยาวนาน

ขวัญและกำลังใจของพนักงาน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก เมื่อพนักงานมีขวัญกำลังใจดี จะมีผลทำให้การลางาน ขาดงาน หรือแม้กระทั่งลาออกจากงานลดน้อยลง ทำงานได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ไม่ใช่สิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขึ้น หรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว หากแต่เกิดจากการพัฒนาตลอดสืบเนื่องมาจากการวางแผน โยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ การปกครอง การบังคับบัญชาและการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าท่าทีของผู้บังคับบัญชา ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

นอกจากนี้ ค่าจ้างซึ่งเป็นที่มาของรายได้ของพนักงานก็มีผลต่อแรงจูงใจและกำลังใจของพนักงาน หากพนักงานได้รับค่าจ้างต่ำก็จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญของการหางานใหม่ ดังนั้นค่าจ้างจึงเป็นปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งของการรักษาคนดีเอาไว้ ใช้ประโยชน์จากคนดีให้เต็มความสามารถ และพัฒนาคนดีให้มีค่ามากยิ่งขึ้น

การศึกษาในครั้งนี้ จะทำการศึกษากรณีของบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด ตั้งอยู่ที่ 419 หมู่ 17 นิคมอุตสาหกรรมบางพลี ส่วนที่ 2 ถนนบางนา - ตราด ตำบลบางเสาธง กิ่งอำเภอ

บางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งดำเนินธุรกิจโดยการผลิตผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนพลาสติกขึ้นรูปด้วยเรซิน และผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนประกอบขึ้นจากชิ้นงานที่ฉีดขึ้นรูป โดยมีขบวนการผลิตคือ ฉีดขึ้นรูป เชื่อม เช็คความสมดุล ชุบสารเคมีกันเชื้อรา เช็คความสนั้สะเทือน อบแห้ง ประกอบ ตัดแต่งเพื่อให้ เสร็จสมบูรณ์ สกรีนตัวอักษร ฟันสี เคลือบผิวหน้าโดยใช้ความร้อน และขัดผิวเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป บริษัทดำเนินกิจการมาตั้งแต่วันที่ 30 มกราคม 2532 ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 1,300 คน ถือเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยมีการแบ่งออกเป็นหลายแผนกดังนี้

1. บุคคล (Personnel)
2. จัดซื้อ (Purchasing)
3. การตลาด (Marketing)
4. บัญชี (Accounting)
5. จัดซื้อวัตถุดิบ วางแผนการส่งสินค้า (Production Control)
6. Engineering ดูแลเกี่ยวกับ Drawing แม่พิมพ์ คุณภาพสินค้า
7. แผนกควบคุมคุณภาพ QC.
8. แผนกซ่อมบำรุง (Maintenance)
9. แผนกแม่พิมพ์ (Mold)
10. QMR ดูแลระบบคุณภาพ ISO 9002
11. EMR ดูแลระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001
12. Safety ดูแลเรื่องความปลอดภัยในโรงงาน
13. Production Planning
14. Injection แผนกฉีด
15. แผนกประกอบ Assembly and Finishing
16. Cross Flow Fan Welding and Balance
17. Store resin แผนกจัดซื้อวัตถุดิบ ตรวจสอบและจ่ายวัตถุดิบ เรซิน สับแมท
18. แผนกจัดส่งสินค้า Store Product
19. แผนกจัดเก็บกล่อง ถังบรรจุสินค้า Carton Store
20. Part control ทำหน้าที่จัดส่งงานตามระบบบัญชีสินค้าแบบ FIFO

และแนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจมีมาก ขณะเดียวกันเกิดการออกจากงานของพนักงานเป็นจำนวนมาก ทั้งจากลาป่วย หน้า ส่งใบลาออกกะทันหัน หรือบางส่วนก็ออกจากงานไปเฉย ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตของบริษัท ทำให้ต้องสูญเสียเวลาในการสรรหา การ

อบรมพนักงานใหม่ ขอดการผลิตลดลงช่วงที่ต้องฝึกพนักงานใหม่ จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาถึงปัจจัยใดที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน ในช่วงปี 2550 ระหว่างเดือนมกราคม – สิงหาคม มีจำนวนพนักงานออกจากบริษัท ทั้งจากลาถ่วงหน้า ส่งใบลาออกกะทันหัน หรือบางส่วนก็ออกจากงานไปเฉย ๆ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 1.62 ของจำนวนพนักงานที่มีจากประสบการณ์ที่ผู้ศึกษา ได้ทำงานในตำแหน่งวางแผนการผลิตในแผนกประกอบ(Assembly Section) ต้องดูแลควบคุมการทำงานของพนักงานในแผนกว่าพนักงานแต่ละคนทำงานเป็นอย่างไร หนักในการทำงานด้านใด ควรจะจัดให้อยู่ตรงส่วนไหนของ Line โดยชิ้นงานจะเลื่อนไปตามการหมุนของ Conveyer และทุกเช้าของวันทำงานหัวหน้างานทุกแผนกต้องเข้าประชุมหารือถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของวันที่ผ่านมาให้ทุก ๆ แผนกได้รับทราบ ใช้เวลาในการประชุมประมาณ 30 นาที หลังจากนั้นจะเข้าสำนักงานเพื่อดูว่ามีจดหมาย เอกสารของพนักงานในแผนกหรือไม่ ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมที่มีบัตรเครดิตอยู่ในครอบครองของพนักงานในบริษัท ๆ ว่าแต่ละคนมีบัตรเครดิตหลายบัตร หลายบริษัท จึงเกิดคำถามว่า การลาออกจากงานเกิดจากปัจจัยอะไร การมีบัตรเครดิตหมายถึงรายได้ของพนักงานไม่เพียงพอหรือไม่ หรือการมีบัตรเครดิตเกิดจากค่านิยมที่ไม่ถูกต้องของพนักงานในการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย หรือระบบการบริหารจัดการของบริษัทไม่ดี ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจ ขาดความผูกพันกับองค์กร หรือสวัสดิการที่พนักงานได้รับยังไม่เป็นที่พอใจ คำถามเหล่านี้ ทำให้ผู้ศึกษาต้องการทราบว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการออกจากงานของพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารจัดการและสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงานของบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์)จำกัด
3. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขและหามาตรการป้องกันการออกจากงานของพนักงานบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด
4. เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดมาตรการป้องกันการออกจากงานของพนักงานบริษัทอื่นๆ ต่อไป

### 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยจะทำการศึกษปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ ลักษณะงานที่พนักงานทำ สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยจะศึกษาจากพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่กับบริษัท เท่านั้น

### 1.4 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่กับบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด

ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกทั้งเชิงบวกและเชิงลบของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารจัดการ ลักษณะงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ระบบการบริหารจัดการ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง มีการมอบหมายงาน เป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ออกมาคือคุณภาพของสินค้า

ลักษณะของงาน หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปริมาณงาน และคุณลักษณะของงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ตามหน้าที่ต่าง ๆ

สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่เป็นด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นรายเดือน ซึ่งรวมถึงเงินเดือน ค่าครองชีพที่ได้รับ และค่าทำงานล่วงเวลาในการทำงาน

สวัสดิการ หมายถึง สิ่งตอบแทนที่บริษัทให้กับพนักงานในรูปค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์ สิทธิต่าง ๆ ที่บริษัทกำหนดให้กับพนักงาน

ความผูกพัน หมายถึง ความรู้สึกรัก ความภาคภูมิใจ ต่องาน ต่อบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวมิให้พนักงานลาออกจากบริษัท

แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับที่อยู่ภายในจิตใจของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะไม่ลาออกจากงาน

เพื่อนร่วมงาน หมายถึง พนักงานที่ทำงานร่วมกันทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน ซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตร มีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรืออาจเป็นผู้ที่มีลักษณะตรงกันข้าม

ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นและตำแหน่งสูงขึ้น

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับทราบทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารจัดการและสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด
2. ได้รับทราบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงานของบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด
3. ได้แนวทางแก้ไขปัญหาและมาตรการที่จะป้องกันการออกจากการออกจากงานของพนักงานบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด
4. ได้ข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นแบบอย่างในการกำหนดมาตรการป้องกันการออกจากการออกจากงานของพนักงานบริษัทอื่นๆ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัท โคนูนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารและการบริหารจัดการ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
6. แนวคิด ทฤษฎีการตัดสินใจ
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

##### 2.1.1 ความหมายของทัศนคติ

เทอร์สโตน (Thurstone . 1967 : 119 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นผลรวมทั้งหมดของมนุษย์เกี่ยวกับความรู้สึก อคติ ความคิดความกลัวต่อบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางการพูด เป็นความคิด และความคิดนี้เป็นสัญลักษณ์ของทัศนคติ ดังนั้นการวัดทัศนคติทำได้โดย วัดความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทัศนคติเป็นระดับของความมาก น้อยของความรู้สึกในด้านบวก และลบที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นอะไรก็ได้หลายอย่าง เป็นต้นว่า สิ่งของ บุคคล ความคิด ความรู้สึก เหล่านี้ผู้รู้สึกสามารถบอกความแตกต่างว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย

อพอพอร์ต (Allport. 1985 : 810 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) กล่าวว่า ทัศนคติหมายถึง สภาวะของความพร้อมทางด้านจิต ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็แรงที่กำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่จะมีต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 : 3 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) กล่าวว่า ทศนคติ นั้น เป็นความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมที่จะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่าง ต่อ สถานการณ์ภายนอก

ฉลอง ภิมรรัตน์ (2521 : 42 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) ทศนคติ หมายถึง ความพร้อมของบุคคล ที่จะแสดงท่าทีตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ตามที่เขานึกคิด

พรณี ชูทัย (2522 : 195 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) ให้ความหมาย ทศนคติ ว่า เป็นเรื่องของความรู้สึก ทั้งที่พอใจและไม่พอใจ ที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลทำให้แต่ละคนสนองตอบต่อสิ่งเร้าแตกต่างกันไป

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ (2536 : 108 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) ได้ให้ความหมายของทศนคติว่า ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้จากคำพูด หรือพฤติกรรม

คาร์ล โฮฟแลนด์ (Carl I. Hoveland and Milton J. Rossenberg. 1960 : 1; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ปล้องทอง ค.ศ. 2543) กล่าวว่า ทศนคติเป็นปฏิกิริยาของความรู้สึก (Affective) หรือ อารมณ์ (Emotional) ที่มนุษย์มีกับวัตถุที่มีทัศนคติต่อ (Attitude Object) ทศนคติเป็นปฏิกิริยาที่แสดงถึงความชอบหรือไม่ชอบ ที่มีต่อตัวบุคคล ต่อวัตถุ ต่อกลุ่ม หรือต่อสัญลักษณ์

โฮเวอร์ค เอช เคนด์เลอร์ (Howard H. Kendler, 1968 : 578 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ปล้องทอง ค.ศ. 2543) กล่าวว่า ทศนคติ คือ ภาวะของความพร้อมของแต่ละบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าในสังคมรอบตัว หรือแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมในทางสนับสนุน หรือหลีกเลี่ยงพฤติกรรมในทางบวก หรือทางลบต่อสภาพการณ์บางอย่าง ต่อบุคคล ต่อสถาบัน หรือแนวความคิดบางอย่าง

นิวคอมบ์ (Newcomb 1965 : 48 – 50 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ปล้องทอง ค.ศ. 2543) กล่าวว่า ทศนคติมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ

1. ลักษณะสม่ำเสมอ (Consistency) ไม่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ
2. มีทิศทาง (Direction) ที่แน่นอนต่อสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายทางทัศนคติแต่ละอย่าง
3. ปริมาณความเข้ม (Intensive) มากน้อยสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม อาจมีขนาดไปในทางบวก ทางลบ หรือเป็นกลาง ๆ ทั้งนี้ เพราะทัศนคติอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเปลี่ยนแปลงของค่านิยม

ชัตติยา วรรณสุต (มมป. : 2 – 3 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ปล้องทอง ค.ศ. 2543) กล่าวว่า ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกของตนเองที่มีต่อสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งก็ตามในลักษณะเป็น อัจฉริยะ (Subjective) อันเป็นรากฐานเบื้องต้นหรือมีผลให้เกิดการกระทำ หรือการแสดงออกที่เรียกว่า



พฤติกรรม แต่ทัศนคติกับพฤติกรรมที่แสดงออกนี้อาจไม่สอดคล้องกันเสมอไป ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากผลของปัจจัยต่าง ๆ อันเป็นภูมิหลังของบุคคลนั้น เช่น ชาติกำเนิด การศึกษาอบรม และประสบการณ์ชีวิต

ณรงค์ สินสวัสดิ์ (2518 : 20-21 ; อ้างถึงในประสิทธิ์ ปลั่งทอง ค.ศ. 2543) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง การที่บุคคลคิดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่ง หรือการกระทำอันหนึ่ง ในทำนองที่ว่าดี หรือไม่ เหมาะสมหรือไม่

### 2.1.2 องค์ประกอบของทัศนคติ

อเนกกุล กริแสง (2526 : 19 ; อ้างถึงในประสิทธิ์ ปลั่งทอง ค.ศ. 2543) กล่าวถึงทัศนคติว่า มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบทางความคิด ได้แก่ ความคิดเห็น ความรู้ ความเชื่อ และค่านิยม
2. องค์ประกอบทางความรู้สึก ได้แก่ อารมณ์ ความชอบ ไม่ชอบ สนใจ ไม่สนใจ
3. องค์ประกอบทางพฤติกรรม ได้แก่ ความพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองทัศนคติ

ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงของสิ่งนั้น รวมทั้งการประเมินคุณค่าโดยอาศัยพื้นฐานทางความเชื่อ และค่านิยม ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อสิ่งนั้น เป็นเกณฑ์สำคัญ

อคุลย์ จาคูรงกุล (2534 : 169 - 171 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทัศนคติดังนี้

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจ (Cognitive Domain) หมายถึง การที่ผู้บริโภคเห็นภาพพจน์ ข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ โฆษณา หรือร้านค้าปลีก องค์ประกอบนี้รวมถึง ความเชื่อที่ผู้บริโภคมีต่อบริการสนับสนุนการขายต่าง ๆ ของพ่อค้าปลีกกับความเชื่อเกี่ยวกับคุณค่าของผลิตภัณฑ์

2. องค์ประกอบทางด้านความชอบ (Affective Domain) ประกอบด้วยความรู้สึกและอารมณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆ เป็นความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบวัตถุที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ เช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ โฆษณา และร้านค้าปลีก เป็นต้น องค์ประกอบเกี่ยวกับความชอบพอและความรู้ความเข้าใจได้รับการพิจารณาว่า มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก

3. องค์ประกอบเกี่ยวกับความตั้งใจก่อพฤติกรรม (Behavioral Domain) เป็นแนวโน้มจะก่อปฏิกิริยา หรือความตั้งใจก่อพฤติกรรมของผู้บริโภค “ ความโน้มเอียงที่จะซื้อ ” เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวพันกับวงการซื้อปกติของผลิตภัณฑ์



### 2.1.3 การก่อตัวของทัศนคติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 166 ; อ้างถึงใน พิจิตรา กิจอิทธิ. 2540) กล่าวว่า การที่ทัศนคติจะก่อตัวขึ้นมาและเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน คือ

1. การจูงใจทางร่างกาย (Biological Motivations) ทัศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่ง กำลังดำเนินการตอบสนองความต้องการ หรือแรงผลักดันพื้นฐานทางร่างกายอยู่ ตัวบุคคลดังกล่าว จะสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคคล หรือสิ่งของที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตัวเองได้ และในทางตรงกันข้ามจะสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งของ หรือบุคคลที่ขัดขวางมิให้เขาตอบสนองความต้องการได้

2. ข่าวสารข้อมูล (Information) ทัศนคติจะมีพื้นฐานมาจากชนิดและขนาดข่าวสารที่แต่ละคนได้รับมา รวมทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของแหล่งที่มาของข่าวสารข้อมูลอีกด้วย ข่าวสารข้อมูลที่เข้ามาอยู่ในตัวบุคคลนั้น จะให้บุคคลเก็บไปคิดและสร้างเป็นทัศนคติขึ้นมาได้

3. การเข้าเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group Affiliation) ทัศนคติบางอย่างอาจจะมาจากกลุ่มต่าง ๆ ที่เขาเกี่ยวข้องกับอยู่ด้วย ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะกลุ่มครอบครัว และกลุ่มเพื่อนร่วมงานต่างเป็นกลุ่มสำคัญที่สุดที่จะเป็นแหล่งสร้างทัศนคติให้แก่บุคคลที่อยู่ในกลุ่มดังกล่าวได้

4. ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ของคนที่มีต่อวัตถุ สิ่งของ ย่อมเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคคลต่าง ๆ ตีค่าที่ได้รับประสบการณ์นั้น กลายเป็นทัศนคติได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง สภาวะความพร้อมทางปัญญา และจิตประสาทซึ่งเกิดจากการประสานของสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความรู้ความเข้าใจ และอารมณ์ประกอบกันขึ้นเป็นแนวทาง หรือลักษณะความโน้มเอียงของบุคคลในขณะใดขณะหนึ่ง ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงของทัศนคติเกิดขึ้น ได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความเชื่อ และสิ่งแวดล้อม

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารและการบริหารจัดการ

### 2.2.1 ความหมายของผู้บริหารและการบริหารจัดการ

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ และหมายถึงดำรงตำแหน่งชั้นสูงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง (พระครูวิจิตรธรรมโชติ : เว็บไซต์เพื่อพุทธศาสนา และสังคม)

**ความหมายของการบริหาร**

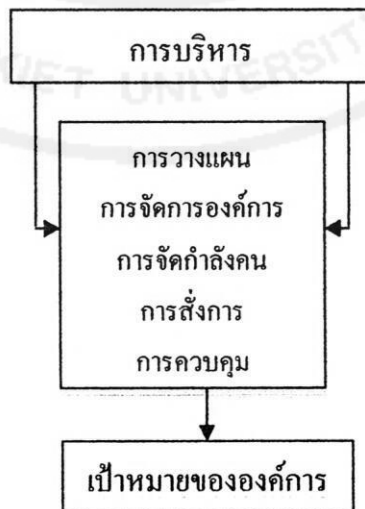
การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมบุคลากรขององค์การ รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ การบริหารจัดการ หมายถึง การปฏิบัติการตามหน้าที่บริหารของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยอาศัยภาวะผู้นำที่จะเพิ่มสมรรถภาพ ความสามารถ และรวมน้ำใจของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้และพัฒนาระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางและแผนงานในอนาคต เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการ ตลอดจนการวางนโยบายแผนงานและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น กำหนดว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเมื่อไร ผู้บริหารจะต้องประสานทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งบุคคลและวัสดุขององค์การเข้าด้วยกัน ความมั่นคงขององค์การใดองค์การหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการนำทรัพยากรเหล่านี้มาใช้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายตามแผนภูมิที่ 2.1

**แผนภูมิที่ 2.2**

**ความสัมพันธ์กระบวนการบริหาร**



## 2.2.2 ประเภทของผู้บริหาร

ผู้บริหารแยกได้หลายระดับคือ ระดับภายในองค์กร เรียกว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และระดับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจดำเนินอยู่เรียกว่า ผู้บริหารทั่วไป และบริหารตามหน้าที่

ผู้บริหารระดับต้น (First – Line Managers) หมายถึงผู้บริหารที่สั่งการต่อพนักงานปฏิบัติงานโดยตรง ได้แก่ หัวหน้างาน

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) หมายถึงผู้บริหารที่มีอำนาจในการสั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับต้น ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลางคือ การดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายหลักของธุรกิจ ได้แก่ ผู้จัดการแผนก และผู้จัดการโรงงาน

ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) หมายถึงผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบการบริหารงานขององค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายของการดำเนินงาน และแนวทางที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทั่วไปได้แก่ “ประธานบริษัท” และ “รองประธานระดับอาวุโส” อาจต่างกันขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร

## 2.2.3 หลักการบริหารจัดการในองค์กร

การบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
2. การวัดผลการผลิต(Productivity)ประสิทธิผล(Effectiveness) และประสิทธิภาพ(Efficiency)
3. ความเป็นผู้นำ (Leader)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
5. บรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance)
6. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value – Added)

### 1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ความหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 ; อ้างถึงใน ปิยนุช รัตนาวังเจริญ. 2546) หมายถึง การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอด และอนาคตของธุรกิจ โดยเป็นการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมุติฐานในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับธุรกิจในอนาคต เพื่อกำหนด

ทิศทางของธุรกิจ การลดหรือการเลิกธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี ตลอดจนการวางกลยุทธ์การแข่งขัน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) หมายถึง การตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จ และวิธีการกำหนดที่จะไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แต่มีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ทั่วทั้งองค์กร และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ พนักงานขององค์กรจะต้องมีส่วนอย่างมากในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อภารกิจ (Mission) ของบริษัทได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและสามารถวางแผนแนวทางให้เกิดความเข้าใจได้แล้ว พนักงานและผู้จัดการก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำตามจุดประสงค์ของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจะคาดหวังในกิจกรรมของพนักงานว่าจะสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับภารกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์ ตลอดจนการเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ การวางแผนกลยุทธ์จะสามารถทำให้บริษัทตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วได้ ขณะที่เศรษฐกิจของชุมชนในยุโรป (Economic Community in Europe) มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการค้าและต่อตลาดในอาเซียน (Asian Markets) ขณะที่ความเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจมีแทรกอยู่ทั่วไป บริษัทจัดทำกรวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันได้ ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถขยายตัว และอยู่รอด

กระบวนการการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการ (The Strategic Planning and Implementation Process) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission Determination)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้

ภารกิจ (Mission) เป็นลักษณะงานและกิจกรรมขององค์กร การกำหนดภารกิจ (Mission) จะเกี่ยวข้องกับคำถาม ดังนี้ (1) บริหารอะไร (2) เพื่อใคร (3) ควรต้องทำอะไรให้มากที่สุดเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับเงินปันผลสูงขึ้นหรือไม่ (4) บริษัทควรมีรายได้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงหรือไม่

2. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment) เมื่อได้ตัดสินใจในภาระหน้าที่ ที่จะทำแล้ว องค์กรจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก คือ

1. จุดแข็ง (Strengths)

2. จุดอ่อน (Weaknesses)
3. อุปสรรค (Threats)
4. โอกาส (Opportunities)

เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ โดยรักษาหรือเพิ่มจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ แก้ไขจุดอ่อนให้น้อยลง นำโอกาสของบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการวางเป้าหมายในระยะสั้น ที่มีลักษณะเจาะจงซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้

4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Setting) และระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The levels of Strategic Planning) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรต้องใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการกำหนดกลยุทธ์ ต้องพิจารณาถึงระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The levels of Strategic Planning) ระดับของการแบ่งออกได้ 3 ระดับ ดังนี้

4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate – level strategic planning) เป็นกระบวนการให้ความหมายลักษณะต่าง ๆ ทั้งหมด และวางจุดมุ่งหมายขององค์กร วางธุรกิจที่จะเพิ่มเข้าไปและลดหรือเลิกทำ และวิธีการใช้ทรัพยากรเพื่อกระจายธุรกิจ การวางแผนระดับนี้ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องกระทำ และการตัดสินใจในบทบาทของแต่ละธุรกิจในกลุ่มธุรกิจหลักขององค์กร

4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – level strategic planning) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจซึ่งจะต้องใช้กลยุทธ์ ดังนี้

- (1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- (2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)
- (3) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick response)
- (4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus)

หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ [ A Strategic Business Unit (SBU) ] เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจองค์กร ซึ่งสร้างแยกออกมาที่อาจเป็นธุรกิจเดียว หรือเป็นธุรกิจหลายอย่างที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกลยุทธ์

4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – level strategic planning) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจ อันประกอบไปด้วย

- (1) การตลาด (Marketing)

- (2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production)
- (3) การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development)
- (4) การบัญชี (Accounting)
- (5) การเงิน (Financial)
- (6) การจัดซื้อ (Purchasing)
- (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่น ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เขาต้องการ ผู้จัดการมีอิทธิพลต่อพนักงานในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสวงหาการปฏิบัติการกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่จะสร้างความร่วมมือและชักชวนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ให้สร้างและปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์

5.2 โครงสร้างองค์กร(Organizational Structure) เป็นแบบแผนที่กำหนดขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้จัดการแต่ละคน และระดับของอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการรวมงานที่เกี่ยวข้องกันเข้าสู่แผนกเดียวกัน การสรรหาและการคัดเลือกคนเพื่อให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job)

5.3 ข้อมูลและระบบการควบคุม (Information and Control Systems) ในระบบนี้ประกอบด้วย การให้รางวัล แรงจูงใจ งบประมาณสำหรับการจัดสรรทรัพยากร ระบบข้อมูลสารสนเทศ กฎเกณฑ์ นโยบาย และวิธีดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลที่ถูกต้องและระบบการควบคุมต้องได้รับการพัฒนาเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

5.4 เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยวิธีการ ความรู้ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ที่ต้องนำมาใช้เพื่อลดต้นทุนและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.5 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน และรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่



## 2 การวัดผลการผลิต ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

งานขององค์กรคือ การผลิตสินค้าให้กับลูกค้า ระบบองค์กรเป็นระบบบริหารที่ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 ระบบใหญ่ คือ ทรัพยากรที่ใช้ (Resource Input) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) และผลผลิต (Product Output) ทรัพยากรคือ คน วัตถุดิบ เงิน เทคโนโลยี และข้อมูล กระบวนการแปรรูป ได้แก่ งานของผู้บริหารองค์กรที่จะเปลี่ยนสภาพจากวัตถุดิบไปเป็นสินค้า ลูกค้าเป็นผู้บริโภคผลผลิตขององค์กร พร้อมทั้งสะท้อนกลับ (Feedback) ผลของการบริโภคสินค้า

การวัดผลการปฏิบัติงานให้ดูผลการผลิต (Productivity) ว่าสูงหรือต่ำ คำว่า “ ผลการผลิต” หมายถึง การวัดผลรวมทางด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ นอกจากการวัดผลการผลิต (Productivity) แล้วอาจวัดได้จากประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในแง่การผลิตสินค้าผลงานบรรลุเป้าหมายก็คือ ผลิตได้ตามคุณภาพและปริมาณที่ต้องการ ในแง่ของผู้บริโภคก็คือ สินค้าได้ปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ทำงานโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ หรือประหยัดค่าใช้จ่าย ในแง่ของการผลิตสินค้า ประสิทธิภาพคือ ผลิตสินค้าได้ปริมาณและคุณภาพที่กำหนด โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

การวัดผลการปฏิบัติ จะต้องพิจารณาถึงส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ ทรัพยากร และลูกค้า องค์กรที่ได้ชื่อว่าบริหารงานดี จะต้องใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเหมาะสม และตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเหมาะสมจะต้องใช้ในลักษณะการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value - Added) ให้กับทรัพยากรที่ใช้ นั่นคือ ในทุกขั้นตอนของการผลิตจะต้องเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ขายสินค้าในราคาสูงกว่าต้นทุน ยิ่งเพิ่มมูลค่าขึ้นเท่าใดก็จะขายสินค้าได้กำไรมากขึ้นเท่านั้น ในแง่ขององค์กรก็จะได้กำไรมากขึ้น ในแง่ของสังคมก็จะสร้างความมั่งคั่งให้สังคมมากขึ้นเท่านั้น

## 3. ความเป็นผู้นำ

ความหมายของ “ผู้นำ” (Leader)

Simon & Smithburg & Thompson (วิเชียร วิทยอุดม. 2548 : 1) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้

Fiedler (วิเชียร วิทยอุดม, 2548 : 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

วิเชียร วิทยอุดม (2548 : 2) บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิระวัฒน์ ปันนิคามย์ (2544 : 8) บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วินิจฉัย ตัดสินใจสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร และนโยบายทิศทางขององค์การ

รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 265) บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพล จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

ดังนั้น “ผู้นำ” จึงหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ มีความสามารถในตัวเองในด้านการรวมคนให้เป็นหนึ่งเดียว การสั่งการ ตลอดจนการตัดสินใจเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

รศ.ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 411) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชา และการออกคำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมีอยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่งอุตสาหกรรมต่างๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้นและคนงานมีโอกาสหางานน้อย ดังจะเห็นได้จากนักอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรปและอเมริกา เป็นต้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยช่วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การ



แก้ไขปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire or Free-Rein Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำองค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าว ย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้ ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1  
เปรียบเทียบประเภทผู้นำ

| ผู้นำแบบเผด็จการ   | ผู้นำแบบประชาธิปไตย  | ผู้นำแบบเสรีนิยม   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง</li> <li>- เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ</li> <li>- ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน</li> <li>- ในการติชมหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายต่างๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม</li> <li>- กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก</li> <li>- สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วมและการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง</li> <li>- ในการติ หรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตักเตือน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่ม หรือ แต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ</li> <li>- ผู้นำจะจัดหาวัสดุคิบให้ และยังคงคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ</li> <li>- ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใดๆ</li> <li>- ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิก และจะไม่พยายามทำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย</li> </ul> |

#### 4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ทีมงาน หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันและมีความรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีมงาน จึงแตกต่างจากกลุ่มงาน(Work Groups) โดยสิ้นเชิง ทั้งนี้เพราะกลุ่มงานแม้จะหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มา

ทำกิจกรรมร่วมกันเช่นเดียวกับทีมงาน แต่สมาชิกของกลุ่มงานก็มิได้มีความรับผิดชอบในงานที่ทำร่วมกันเช่นเดียวกับทีมงาน หากแต่จะมีลักษณะต่างคนต่างทำ ดังนั้นทีมงานจึงเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยชอบด้วยเหตุผล เกิดขึ้นจากฐานคติของความเป็นทีมงาน มิใช่กลุ่มงาน เพราะสมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความรับผิดชอบร่วม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Senses of Identity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงมีคุณสมบัติคล้ายกับคนที่มีความสุขดี ระบบต่าง ๆ ในร่างกายทำงานอย่างประสานสอดคล้องกัน ภายใต้การสั่งการของสมอง ผู้นำที่ดีจึงต้องทำหน้าที่คล้ายกับเป็นสมองของกลุ่มที่คอยควบคุมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างประสานสอดคล้องกัน

องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างทีมงาน ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ

1. สมาชิกของกลุ่มหรือของทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจเชื่อใจกัน
2. การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มหรือในทีมควรเป็นการสื่อสารระบบเปิด

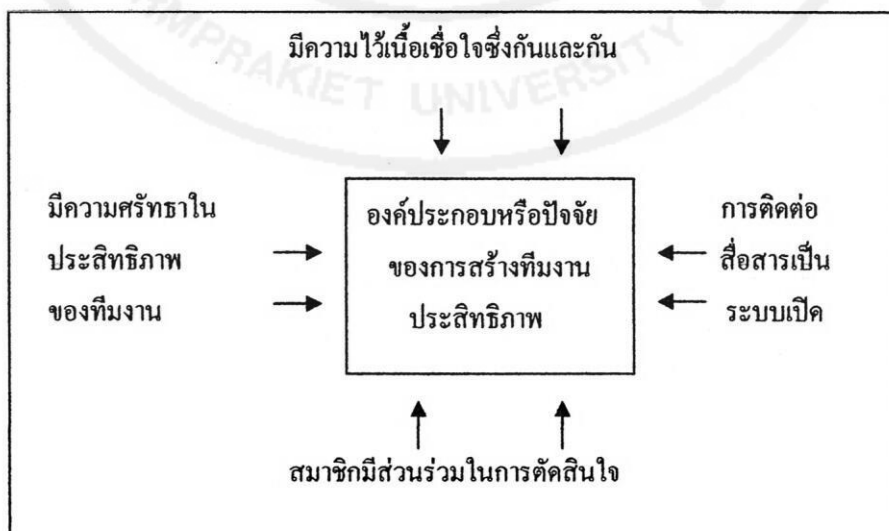
(Open Communication)

3. สมาชิกของกลุ่มหรือของทีมงาน ควรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

4. สมาชิกของกลุ่มหรือของทีมงาน ต้องมีศรัทธา และมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของกลุ่มหรือของทีมงาน ที่จะสามารถประกอบกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์

### แผนภูมิที่ 2.3

#### องค์ประกอบ หรือปัจจัยที่สำคัญของการสร้างทีมงาน



## 5. บรรษัทภิบาล ( Good Corporate Governance )

หลักบรรษัทภิบาล คือ หลักการบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตขึ้นอย่างมั่นคง ด้วยการสร้างกลไกควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และเกิดความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ตลอดจนรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม หรือเรียกว่าเป็นจรรยาบรรณของคนทำธุรกิจที่ใส่ใจกับหลักคุณธรรมควบคู่ไปกับ ความอยู่รอดและเติบโตขององค์กรและสังคมนั่นเอง

การบริหารธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาล ประกอบด้วยหลายข้อ ซึ่งแต่ละองค์กรมีกฎเกณฑ์แตกต่างกันไป แต่พอจะสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ปฏิบัติงานด้วยความตระหนักในหน้าที่อย่างแท้จริง โดยทำหน้าที่ให้ดีที่สุด
2. กำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนและความไม่

โปร่งใสในการทำงาน

3. ปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม
4. ดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
5. ทำธุรกิจแบบมองการณ์ไกล คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวมากกว่าการกอบโกยกำไร
6. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## 6. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value – Added)

แนวทางในการวิเคราะห์งานเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม กับการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมายของงานที่องค์กรคาดหวัง (Expected Results)
2. ตัวชี้วัดของเป้าหมายมีอะไรบ้าง (Indicators)
3. ปัจจุบันผลงานอยู่ในระดับใด (Actual)
4. กำหนดทางเลือกในการเพิ่มระดับผลงาน (Options)
5. วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก (Obstacles and Benefits)
6. เลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategies)
7. กำหนดแผนก้าดำเนินงาน (Action Plan)

$$\text{อัตรามูลค่าเพิ่มของงาน} = \frac{\text{ผลงานปัจจุบัน} + \text{ผลงานที่เพิ่มขึ้น}}{\text{ผลงานปัจจุบัน}} \times 100$$

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารและการบริหารจัดการข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ ซึ่งผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของกิจการนั้น ๆ เท่านั้น แต่หมายรวมถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้กิจการหรือธุรกิจเจริญก้าวหน้า เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเป้าหมายที่มั่นคง ไม่เป็นคนที่เอาเปรียบผู้ที่ด้อยกว่าและรู้จักในหน้าที่ที่ตนเองรับภาระแล้วทำหน้าที่นั้นอย่างเต็มความสามารถ บุคคลที่ได้รับการยอมรับ มีความสามารถในตัวเองในด้านการรวมคนให้เป็นหนึ่งเดียว การสั่งการ ตลอดจนการตัดสินใจเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนการบริหารจัดการ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารจัดการจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในด้านการจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน

### 2.3.1 ความหมายของ สวัสดิการแรงงาน

การทำงานในภาคอุตสาหกรรม นอกจากลูกจ้างจะได้รับค่าจ้าง หรือเงินเดือนแล้ว ลูกจ้างยังมีสิทธิได้รับสวัสดิการจากนายจ้าง เนื่องจากการทำงานอีกด้วย ซึ่งคำว่า สวัสดิการแรงงาน มีความหมายที่ครอบคลุมถึง บริการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นสำหรับลูกจ้างและ/หรือคนงานด้วยความสมัครใจของนายจ้าง หรือโดยองค์กรลูกจ้าง กลุ่มอาสาสมัครที่ต่างพยายามจัดหาบริการ และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้คนงานกินดี อยู่ดี ซึ่งบริการต่างๆ ที่จัดขึ้นให้มีนี้ อาจจัดขึ้นในสถานประกอบการ หรือบริเวณใกล้เคียงกับที่ทำงานก็ได้ นอกจากนี้ สวัสดิการแรงงานยังมีอีกหลากหลายความหมาย ตามที่ได้มีผู้นิยามไว้ ดังนี้

สุรางค์รัตน์ วชิราภรณ์ (2548 : 68 – 71; อ้างถึงใน พรมาธร บุญนาค. 2543) ได้ให้ความหมาย สวัสดิการแรงงานไว้ 7 ประการ คือ

1. สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร โดยสิทธิประโยชน์เหล่านี้อาจอยู่ในรูปของตัวเงินที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลตอบแทนปกติ ที่หน่วยงานจัดให้เพื่อเป็นการคุ้มครอง หรือให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกจ้างเจ็บป่วย ประสบอุบัติเหตุ ออกจากงาน เกษียณอายุงาน นอกจากนี้ยังอาจให้เพื่อความช่วยเหลือให้มีรายได้พิเศษ และมีความสะดวกสบายอื่น ๆ

2. เงินหรือผลประโยชน์ที่คนงานได้รับเพิ่มจากค่าตอบแทนหลัก และค่าตอบแทนเพิ่มซึ่งตามปกติ ได้แก่ ค่าตอบแทนสำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงาน เงินช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยพิบัติ และบริการที่จัดให้แก่คนงาน เพื่อให้ได้รับความสะดวกสบายสำหรับการครองชีพ

3. ผลประโยชน์ตอบแทนชนิดหนึ่งที่พนักงานได้รับเพิ่มเติมจากการจ่ายค่าตอบแทนพื้นฐาน ได้แก่ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และทางจิตวิทยา

ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ คือ ผลประโยชน์ที่สามารถตีค่าได้เป็นตัวเลข เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินสะสม

ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ก็ได้แก่ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่เหมาะสม มีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และมีหัวหน้างานที่ดี

4. สิ่งจูงใจที่จะรักษาคนงานให้ทำงานกับองค์กรต่อไป การจูงใจในที่นี้รวมถึง การจูงใจให้คนงานใหม่ยินดีทำงานให้ โดยฝ่ายบริหารถือว่าเป็นความจำเป็น เพราะทราบดีว่าลูกจ้างไม่สามารถจัดการตนเองได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างขวัญและทัศนคติที่ดีให้แก่คนงาน ทำให้องค์กรได้มาซึ่งความร่วมมือของคนงาน แต่ควรเน้นที่การเพิ่มขวัญ การสร้างความจงรักภักดี เพื่อลดการเข้า - ออกงาน การขาดงาน และการแทรกแซงของรัฐ

5. ผลตอบแทนรูปแบบหนึ่งที่นายจ้างจัดให้ลูกจ้าง เพื่อความสะดวกสบาย หรือเพื่อการกินคืออยู่ดีของลูกจ้าง ซึ่งโดยทั่วไปเข้าใจกันว่า สวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของข้อตกลงกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และ/หรือเป็นเรื่องที่นายจ้างจัดให้เพื่ออำนวยความสะดวก และเพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจแก่ลูกจ้าง จนเกิดเป็นพันธะสัญญาว่า คือส่วนหนึ่งของสภาพการจ้างงาน

6. การดูแลความเป็นอยู่ของลูกจ้าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างมีภาวะความเป็นอยู่ที่ดีตามอัตภาพ มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ มีความปลอดภัยในการทำงาน และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต สวัสดิการเป็นสิ่งตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เป็นสิ่งที่นายจ้างจัดให้ ซึ่งตามปกติจะไม่เกี่ยวกับค่าของงานที่ทำให้แก่นายจ้างโดยตรง การที่ลูกจ้างได้รับสวัสดิการก็เพราะ ถือว่าลูกจ้างคือสมาชิกขององค์กร

7. สวัสดิการแรงงาน เป็นภาวะของการมีสุขภาพดี หรือเป็นสภาวะที่นายจ้างจัดให้เพื่อความสะดวกสบาย หรือการกินคืออยู่ดีของลูกจ้าง สวัสดิการแรงงานถือว่าเป็นภาระทางศีลธรรม (Ethical Concerns) ของธุรกิจอุตสาหกรรมและสหภาพแรงงาน รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริหารงานบุคคล

ไสว พรหมณี (2527 : 9 ; อ้างถึงใน ประมาธร บุญนาค. 2543) ได้ให้ความหมายสวัสดิการแรงงานไว้ 7 ประการคือ

1. การมีรายได้ที่ดี พอเพียงกับการยังชีพตามความรู้ความสามารถที่ตนนั้นถนัด

2. การพัฒนาการศึกษาความรู้ให้เพิ่มขึ้น ซึ่งการพัฒนาศึกษาไม่เน้นเรื่องปริญญาบัตร แต่เน้นให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่จะพึ่งพาตนเอง และเลี้ยงตนเองได้ทั้งปัจจุบันและอนาคต

3. การสุขภาพอนามัยที่ดี มีการพัฒนาทางด้านสาธารณสุข ทั้งในด้านการรักษาและป้องกันเรื่องสุขภาพอนามัยของประชาชน

4. การพักผ่อนหย่อนใจในสังคมและครอบครัว ถ้ามีสวัสดิการดีต้องมีแนวโน้มนในการพักผ่อนหย่อนใจ ตั้งแต่อยู่ในครอบครัว เช่น ในบ้านมีการจัดสวน ต้นไม้ มุมพักผ่อนที่เอื้ออำนวยให้เกิดสุขภาพอนามัยที่ดี

5. การจัดที่อยู่อาศัย ที่เหมาะสมและมีอย่างพอเพียง

6. ความผาสุกของครอบครัว ซึ่งครอบครัวที่ผาสุกคือครอบครัวที่มีพ่อ แม่ ลูกอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

7. การบริการสังคมที่ดี

กล่าวโดยสรุป สวัสดิการแรงงานในความหมายระดับกว้าง คือ บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงาน หรือโดยนายจ้าง ลูกจ้าง กลุ่มอาสาสมัคร ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างได้รับความสะดวกสบาย มีความมั่นคงปลอดภัย รวมทั้งการกินคืออยู่ดี เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลครอบคลุมถึง ครอบครัวลูกจ้างให้ได้รับความสุข และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

### 2.3.2 ทฤษฎีสวัสดิการแรงงาน

M.V. Moothy (1968 : 29 -41 ; อ้างถึงใน ปรมารชร บุญนาค. 2543) กล่าวไว้ ดังนี้

1. สวัสดิการแรงงานที่เป็นเรื่องของการบังคับควบคุม (The Policing Theory of Labour Welfare) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า คนส่วนใหญ่ในโลกมีแนวโน้มที่จะเป็นคนเลวมากกว่าคนดี หรือชอบที่จะเอารัดเอาเปรียบผู้อื่น โดยเฉพาะคนรวยมักจะเอาเปรียบคนจนเสมอ เปรียบเสมือนนายจ้างที่เอาเปรียบลูกจ้างด้วยวิธีต่าง ๆ ทำให้คนงานหมดกำลังใจและไม่พอใจในการทำงานขึ้นได้ ถ้าปราศจากการกำหนดมาตรฐานการให้ความมั่นคงจากรัฐ (State Security) ดังนั้นการกำหนดเป็นกฎหมายในการคุ้มครองแรงงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ความเชื่อดังกล่าว จึงเป็นมูลเหตุให้มีกฎของบังคับการใช้แรงงานให้เกิดความเป็นธรรมขึ้นในสังคม ป้องกันการกดขี่คนงานจากนายจ้าง และการที่จะให้กฎหมายบังคับใช้ได้ผลดี ก็โดยการตรวจตราจากเจ้าหน้าที่อย่างรัดกุมและใกล้ชิด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับแนวความคิดนี้ว่า ผู้มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมาย ควรแนะนำ ชี้แจง หรือชักชวนให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมาย เพราะการชักชวนเป็นเทคนิคที่จะทำให้ นายจ้างปฏิบัติตามโดยเต็มใจ ไม่รู้สึกว่าจะถูกบังคับ การตรวจตราถือว่าเป็นการ



แทรกแซงทางกฎหมายของการอยู่ร่วมกันระหว่าง นายจ้างและลูกจ้างอีกทางหนึ่ง เป็นสาเหตุให้นายจ้างไม่พอใจและพยายามหลบเลี่ยง ตลอดจนจัดสวัสดิการบางอย่าง นายจ้างต้องเต็มใจให้เอง กฎหมายไม่สามารถบังคับได้

2. สวัสดิการแรงงานที่เป็นเรื่องของความเชื่อทางศาสนา (The Religious Theory of Labour Welfare) ทฤษฎีนี้ไม่ได้สนับสนุนให้มีกฎหมายบังคับในเรื่องการจัดสวัสดิการ แต่เชื่อว่านายจ้างจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างก็เนื่องจาก นายจ้างเป็นผู้มีศีลธรรม ยึดถือในศาสนาว่าทำดีย่อมได้ดี หรือหวังผลในชาติหน้า การจัดสวัสดิการให้ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ที่ดีในชาตินี้ ผลตอบแทนก็จะคงกลับสู่นายจ้างในชาติหน้าด้วย ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ศาสนาเป็นพื้นฐานในการที่นายจ้างจัดสวัสดิการในแต่ละสังคม การจัดโดยหวังผลเป็นส่วนบุญเป็นการให้ตามความพอใจของนายจ้าง จึงอาจขาดหลักการที่ดีไป

3 สวัสดิการแรงงานเป็นเรื่องของความรักเพื่อนมนุษย์ (The Philanthropic Theory of Labour Welfare) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า นายจ้างและลูกจ้างเปรียบเสมือนบิดากับบุตร บิดาเป็นผู้เกื้อกูลบุตรที่อยู่ในฐานะช่วยตนเองไม่ได้เต็มที่ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า เป็นการจัดสวัสดิการแบบเครือญาติ ถือว่าคนงานและนายจ้างอยู่ในครอบครัวอุตสาหกรรมเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นสมาชิกในครอบครัวที่อาวุโสกว่า จะมีบทบาทเป็นผู้จัดการด้านสวัสดิการ ดูแลความเป็นอยู่ของผู้ที่เยาว์วัยกว่า นายจ้างเปรียบเสมือนบิดา หรือผู้ที่อาวุโสที่สุดในโรงงานของตน ลูกจ้างหรือคนงานเปรียบเสมือนบุตรที่อยู่ในความดูแลของบิดานั้นเอง การจัดสวัสดิการแรงงานจึงเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการชั้นสูง จะเป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีนี้ จึงไม่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดที่ว่าสวัสดิการควรมาจากการบังคับหรือต้องมีกฎหมาย แต่ถือว่าควรเป็นความสำนึกในหน้าที่ของนายจ้างที่จะทำตนเป็น “ บิดาที่คิดถึงลูกจ้าง หรือบุตร ” ของตนหรือไม่

4. สวัสดิการแรงงานเป็นเรื่องของการป้องกันการเรียกร้อง (The Placeting Theory of Labour Welfare) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนงานมีความสำนึกในสิทธิและผลประโยชน์ของตน และสามารถรวมตัวเป็นกลุ่ม แล้วเมื่อถึงเวลาหนึ่งคนงานจะรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องค่าจ้างที่สูงขึ้น และสวัสดิการที่ดีกว่า ซึ่งนายจ้าง ไม่อาจจะละเลยต่อการเรียกร้องนั้นได้ ดังนั้นถ้าจะให้สวัสดิการแก่คนงานก็จะเป็นไปในลักษณะที่ป้องกันการเรียกร้องซึ่งขาดความจริงใจ

ความเชื่อนี้แสดงว่า การจัดสวัสดิการขึ้นอยู่กับความกลัวของนายจ้าง ถ้านายจ้างกลัวว่าลูกจ้างจะก่อเรื่อง ก็จะจัดสวัสดิการเป็นการป้องกัน แต่ถ้านายจ้างไม่กลัว ลูกจ้างก็อาจจะถูกละเลยได้

ทฤษฎีนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทำให้มีกฎหมายบังคับให้จัดสวัสดิการแรงงานโดยตรง แต่เป็นการสนับสนุนโดยทางอ้อม เพราะถ้านายจ้างทุกคนปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ก็จะเป็นการป้องกันหรือลดการเรียกร้องได้ทางหนึ่ง

5. สวัสดิการแรงงานเป็นเรื่องของการประชาสัมพันธ์ (The Public Relations Theory of Labour Welfare) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การจัดสวัสดิการให้แก่คนงานในกิจการของนายจ้างคือเพียงใด ก็จะเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียง หรือเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้แก่กิจการของนายจ้างขึ้นเพียงนั้น สร้างความนิยมให้แก่คนงาน ตลอดจนสังคมภายนอกที่มองดูโรงงานอย่างชื่นชม

อย่างไรก็ตาม การจัดสวัสดิการแบบนี้อาจขาดความจริงใจ และไม่ได้ตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของบรรดาคนงานก็เป็นได้ เพราะนายจ้างมุ่งด้านโฆษณา ทำชื่อเสียงให้องค์กรตนเองมากกว่า ทฤษฎีนี้จึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมียกกฎหมายบังคับให้มีสวัสดิการ

6. สวัสดิการแรงงานเป็นเรื่องของความเหมาะสมในทางปฏิบัติ (The Functional Theory of Labour Welfare) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การจัดสวัสดิการให้แก่คนงานก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี หรือมีสิ่งจูงใจที่ดี ลูกจ้างย่อมจะทำงานด้วยความสุขใจ พึงพอใจ เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ได้รับการดูแล บำรุงรักษาอย่างดี การทำงานย่อมทำให้ได้ผลผลิตที่ดีตามมา

ดังนั้นลูกจ้างที่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลด้านสวัสดิการอย่างดีจากนายจ้างจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น เป็นผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพและปริมาณมาก ในที่สุดผลประโยชน์สุดท้ายก็จะตกมาอยู่ที่นายจ้าง ลูกจ้าง และชุมชนของอุตสาหกรรมนั้น

แต่ทฤษฎีนี้ไม่สนับสนุนการบังคับด้วยกฎหมาย แต่มีทางเป็นไปได้มากกว่าทฤษฎีอื่น ๆ ในแง่ที่ว่า นายจ้างย่อมคำนึงถึงผลประโยชน์ในกิจการของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด และทางหนึ่งที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ก็คือ การทำนุบำรุงลูกจ้าง ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องจักรชิ้นหนึ่งในกระบวนการผลิต ให้มีสภาพดี คงทน สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตามต้องการ ผลที่ตามมาก็คือการจัดสวัสดิการให้ลูกจ้างอย่างเหมาะสมและถูกวิธี

### 2.3.3 แนวคิดสากลพื้นฐานสำหรับการจัดสวัสดิการแรงงานทั้งในระดับสังคมส่วนรวมและระดับองค์กร

แนวคิดสากลที่ใช้ในการจัดสวัสดิการแรงงานมี 7 ประการคือ (ปรมาทร บุญนาค. 2543)

1. แนวคิดการให้ความคุ้มครองตามกฎหมาย
2. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน
3. มิติคุณภาพชีวิตการทำงานกับสวัสดิการแรงงาน



4. แนวคิดประโยชน์เกี่ยวกับเกลือ
5. แนวคิดพื้นฐานของการจัดสวัสดิการแรงงานที่ดี
6. แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทน
7. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสำคัญของการจัดสวัสดิการแรงงานที่ดี

### 1. แนวคิดการให้ความคุ้มครองตามกฎหมาย

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ว่าควรจะนำมาใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศที่อยู่ในยุคทุนนิยม ซึ่งมีการระดมการสะสมทุนที่มีผลต่อคนในหลายๆด้าน ทั้งในแง่ที่คนงานต้องเผชิญกับภาวะความยากจน ทนกับสภาพการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐานและปราศจากการรวมกลุ่มในรูปแบบการจัดตั้งองค์กรลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน โดยมีผลทำให้ชนชั้นกรรมาชีพไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ ผลผลิตลดลงและเกิดการไม่สงบสุขในสังคม ประกอบกับปัญหาบางประการที่เกี่ยวข้องกับบริหารต่างๆทางสังคมซึ่งรัฐไม่สามารถจัดให้ประชาชนได้อย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกทำให้รัฐเข้ามาแทรกแซงโดยใช้อำนาจทางกฎหมายให้นายจ้างจัดสวัสดิการต่างๆเพื่อให้ลูกจ้างมีความคุ้มครองตามที่กฎหมายกำหนด

การแทรกแซงของรัฐ ตามแนวคิดนี้ สามารถแทรกแซง ได้หลายวิธีด้วยกัน (Akimoto. 1986 : 11 – 33 ; อ้างถึงใน ปรมาสร บุณยานค. 2543) คือ

1. บัญญัติกฎหมายให้นายจ้างจัดหาบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นต่ำในที่ทำงาน ลูกจ้างเพื่อให้ลูกจ้างได้รับบริการด้านสุขภาพอนามัยบริการพักผ่อนหย่อนใจ การรักษาพยาบาลและบริการเพื่อสุขภาพในแต่ละอาชีพ

2. การจัดเตรียมบริการก่อให้เกิดความสุข บริการรวมสำหรับลูกจ้างอุตสาหกรรมโดยทั่วไป เช่น กองทุนสวัสดิการ เป็นต้น

3. การริเริ่มให้มันันหนนาการและสวัสดิการในบริเวณที่อยู่อาศัย เช่นสโมสรที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม

หลักการของแนวคิดนี้ที่เน้นการคุ้มครองเรื่องต่างๆไป สวัสดิการจะมากหรือน้อยควรขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานและมาตรฐานการให้ความคุ้มครองในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะคนงานกลุ่มหนุ่มสาว คนงานหญิง ค่าจ้างขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน และการปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

โดยสรุป แนวคิดนี้มีจุดเน้นที่มาตรฐาน “ขั้นต่ำ” ที่ลูกจ้างพึงได้รับ โดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายบังคับให้นายจ้างต้องจัดให้มีขึ้น

## 2. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) อาจนิยามความหมายได้หลายประการ คือ มีความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน ประโยชน์ตอบแทน บริการต่างๆ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และ มนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานนอกจากนี้ยังอาจหมายถึงคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์เพราะปัจจัยทางเทคนิค และปัจจัยทางเศรษฐกิจ รวมตลอดทั้งการออกแบบการทำงานอย่างไรก็ตามคุณภาพชีวิตการทำงานยังรวมถึงสภาพสภาพและการปฏิบัติงานต่างๆภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การเพิ่มเนื้องาน การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง การจัดการที่เป็นประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างรวมตลอดทั้งการเติบโตและการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความเป็นอยู่ (Davis, 1975 : 93 -98 )

แนวคิดนี้เชื่อว่า สังคมควรจะเต็มไปด้วยชีวิตที่มั่งคั่ง มีการศึกษาระดับสูง ลูกจ้างได้รับการปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและมีโอกาสได้รับความสำเร็จขั้นสูงสุดในชีวิตการทำงาน ดังนั้น จึงสามารถกำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ โดยแต่ละปัจจัยประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานสามารถที่จะกำหนดไว้ได้แตกต่างกัน

Louise E.Davis (1975) ได้เสนอองค์ประกอบไว้ 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
2. สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องเหมาะสม
3. โอกาสในการแสดงออก
4. โอกาสก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
5. การผสมผสานในองค์กรที่เกี่ยวกับงานที่ทำ
6. การเคารพสิทธิส่วนบุคคล
7. ความสมดุลในการทำงาน การใช้เวลาว่างและชีวิตครอบครัว
8. สังคมและชีวิตการทำงานที่มีความสอดคล้องกัน

จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์สำหรับแนวคิดนี้อยู่ที่การมุ่งหมายให้เกิดมาตรการที่ดีเกี่ยวกับสภาพการทำงาน การแสดงออกซึ่งความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจของลูกจ้าง การตระหนักเกี่ยวกับการบริหารประสิทธิภาพและผลผลิตของงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญแก่สายใยแห่งความผูกพันทางสังคมและความเป็นปึกแผ่น จุดเด่นของแนวคิดนี้จึงอยู่ที่ชีวิตจริงของคนงานทั้งในและนอกรงาน

### 3. มติคุณภาพชีวิตการทำงานกับสวัสดิการแรงงาน

มติคุณภาพชีวิตการทำงานมี 4 มติ ได้แก่ มติเกี่ยวกับความไม่เสมอภาค (Inequity) ความไม่มั่นคง (Insecurity) ความแปลกแยก (Alienation) และความไร้บรรทัดฐาน (Anomie) ทุกมติดังกล่าวคือ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตการทำงานซึ่งมีผลต่อชีวิตนอกงานด้วย เมื่อพิจารณามติคุณภาพชีวิตการทำงานที่ปรากฏในสิ่งพิมพ์ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ แล้ว ได้กำหนดมติของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 5 มติด้วยกัน (Dalamotte and Takesawa, 1984)

1. แนวทางใหม่ ๆ ในการรับมือกับปัญหาพื้นฐานในการทำงาน (New Approach to Traditional Goals) เรื่องนี้ถือเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาช้านาน สหภาพแรงงานต้องพยายามที่จะแก้ไขในยุคนี้ ด้วยการให้ความช่วยเหลือลูกจ้างที่ประสบปัญหาดังกล่าว โดยเฉพาะปัญหาทางด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการทำงาน ระยะเวลาการทำงาน และการถูกเลิกจ้าง

2. การที่ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการทำงาน (Fair Treatment at Work) ลูกจ้างควรได้รับความเป็นธรรมในทางปฏิบัติจากนายจ้าง ทั้งในแง่การใช้สิทธิตามกฎหมาย และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ทำทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม

3. การมีโอกาสมมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Influence on Decision) คือ การที่ลูกจ้างมีโอกาสมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจจากฝ่ายจัดการที่จะมีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน รวมทั้งการให้โอกาสที่จะแสดงออก และแสดงเป็นเจ้าของ

4. การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenge on Decision) คือ การทำให้ “งาน” เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของลูกจ้างถือเป็นอีกมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งทำได้หลายประการ เช่น การหมุนเวียน การทำงานเป็นกลุ่ม การออกแบบงาน การขยายขอบเขตงาน และการเพิ่มเนื้อหางาน เป็นต้น

5. ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานกับการดำเนินชีวิตโดยทั่วไปของแต่ละคน (Work and Life Cycle) ตามปกติมนุษย์เราจะต้องมีชีวิตการทำงานที่สมดุลและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตทั่วไป โดยเฉพาะการปรับชีวิตการทำงานสมควรพิจารณาให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

### 4. แนวคิดประโยชน์เกี่ยวกับเกื้อกูล

ตามปกติคำว่า สวัสดิการ (Welfare) ถ้าใช้ในทางธุรกิจแล้วนิยมใช้คำอื่นมากกว่า เช่น มักใช้คำว่า ประโยชน์ตอบแทน สวัสดิการพนักงาน ประโยชน์ตอบแทน สวัสดิการพนักงาน ประโยชน์เกื้อกูล ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า สวัสดิการเป็นเรื่องที่คนทั่วไปถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องจัดขึ้นโดยรัฐซึ่งไม่แสวงหาผลกำไรและเป็นบริการที่ต้องให้เปล่า (Akimoto, 1986)

ที่มาของแนวคิดประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) มาจากแนวคิดมนุษยนิยมที่เห็นว่า นายจ้างในฐานะผู้ที่มีโอกาสเหนือกว่าจะต้องเป็นผู้ให้ และการให้เป็นการให้แบบบิดาให้บุตรให้ โดยเสน่หา ไม่ใช่ด้วยการบังคับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกจ้างอยู่กับคนไปนานๆนอกจากนี้ยังเชื่ออีกว่า ผลของการทำให้ลูกจ้างมีขวัญที่ดี ผลผลิตจะสูงขึ้นฉะนั้น โดยหลักการของแนวคิดนี้จึงอยู่ที่ว่า นายจ้างจะไม่จัดสวัสดิการให้ถ้าหากว่าไม่ได้ประโยชน์ตอบแทนจากลูกจ้างกลับมาซึ่งองค์กรโดยตรง และผลตอบแทนที่ได้รับกลับมานั้นอย่างน้อยที่สุดจะต้องเท่ากับต้นทุนที่จ่ายไป การจัดสวัสดิการหรือบริการใดๆจึงมักต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนซึ่งสามารถตีค่าเป็นเงินได้ อยางใดก็ตามผลดีที่กลับมาในองค์กร สามารถพิจารณาได้จาก

1. ความสามารถในระบบการคัดเลือกซึ่งจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ขวัญ กำลังใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กรที่จะเกิดขึ้น
3. อัตราการเข้า – ออกงานและการขาดงานลดต่ำลง
4. การประชาสัมพันธ์องค์การอยู่ในระดับที่ดี มีชื่อเสียง
5. ลดอิทธิพลและบทบาทของสหภาพแรงงานลงได้
6. ลดภาวะการณ์แทรกแซงจากรัฐในองค์กร

ฉะนั้น วิธีการได้มาซึ่งผลประโยชน์เกื้อกูลที่ลูกจ้างพึงได้รับจากนายจ้าง คือ การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างหรือฝ่ายจัดการและลูกจ้าง หรือโดยความสมัครใจของนายจ้าง ทั้งนี้ นายจ้างจะต้องจัดสวัสดิการต่างๆอย่างน้อยตามขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด หรืออาจเรียกว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลจะเป็นสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนด หรืออาจเรียกว่าเป็นประโยชน์สงเคราะห์ ซึ่งนายจ้างจัดให้โดยที่ตามปกติมันจะไม่เกี่ยวกับค่าของงานที่ลูกจ้างต้องทำให้แก่นายจ้างโดยตรง แต่ลูกจ้างจะได้รับสิ่งที่นายจ้างจัดให้มีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อความมั่นคงในชีวิตการทำงาน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน การประกันอุบัติเหตุ บ้านพักตากอากาศ ค่าทำงานในวันหยุด การรักษาพยาบาล เป็นต้น เนื่องจากการให้ประโยชน์เกื้อกูลเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต ฉะนั้นปัญหาที่มักเกิดขึ้นเสมอๆก็คือ เป็นค่าใช้จ่ายที่มองไม่เห็น บางครั้งจัดแล้วส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างลูกจ้างระดับต่างๆเกิดการแข่งขัน ซึ่งตามปกติการแข่งขันมีทั้งสองด้าน คือ ทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ฉะนั้น การใช้แนวคิดนี้ในการจัดสวัสดิการให้ลูกจ้างในองค์กรจึงควรมีการพัฒนาให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นๆคือ จากเดิมที่นายจ้างต้องจัดให้โดยมีกฎหมายบังคับนั้น ก็ควรขยับสูงขึ้นโดยถือ เป็นการเสริมสร้างความเป็นอยู่ของลูกจ้างให้ดีขึ้น จนในที่สุดเป็นการให้ประโยชน์ตอบแทนที่มุ่งสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของลูกจ้าง

## 6. แนวคิดพื้นฐานของการจัดสวัสดิการแรงงานที่ดี

Filippo. (334 ; อ้างถึงใน ปรมารจร บุญนาค. 2543) กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการจัดสวัสดิการแรงงานที่ดี 5 ประการคือ

1. การตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง
2. การจัดในรูปแบบของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดประสิทธิภาพที่ดี เช่น ประหยัดค่าใช้จ่าย เกิดการทำงานร่วมกัน
3. ลักษณะการยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้าง ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความต้องการของเพศชาย กับเพศหญิง
4. หลักความต้องการต่อเนื้อกว้างขวาง มีการวางแผน การสื่อสารที่ดี เพื่อให้การจัดสวัสดิการเป็นไปอย่างมีผล
5. หลักแห่งต้นทุนสวัสดิการ เป็นต้นทุนอย่างหนึ่งในการผลิต การจัดจึงต้องสามารถมาคำนวณเป็นต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายได้ ตลอดจนต้องคำนึงถึงฐานะในด้านการเงินด้วย

สมิต สัจฉกร (2529 : 7 ; อ้างถึงใน ปรมารจร บุญนาค. 2543) ได้วางหลักเกณฑ์ในการจัดสวัสดิการที่ดีไว้ 5 หลัก ดังนี้

1. หลักความจำเป็นและเกิดประโยชน์แก่ลูกจ้างและนายจ้าง
2. หลักการจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและต้องเป็นความต้องการของคนโดยส่วนรวม ไม่ใช่คนใดคนหนึ่ง
3. หลักความเสมอภาค ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ
4. หลักการครอบคลุมลูกจ้างโดยรวม สวัสดิการต้องมีขอบเขตกว้างขวาง เพื่อให้ลูกจ้างได้มีโอกาสได้รับอย่างทั่วถึงเท่าที่เป็นไปได้
5. หลักการคำนวณต้นทุน ค่าใช้จ่ายต้องสามารถนำมาคำนวณเป็นต้นทุนได้ เพื่อที่จะควบคุมละมีการติดตามผลว่าคุ้มค่าหรือไม่

## 6. แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทน

โดยเหตุที่ปัจจุบันนายจ้างส่วนใหญ่ต่างยอมรับว่า การลงทุนด้านสวัสดิการสำหรับลูกจ้างไม่ว่าจะให้ในรูปแบบ/ประเภทใดก็ตามต่างถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนในการทำงาน แม้ประเทศไทยปัจจุบันนายจ้างก็มีแนวคิดนี้แทบทั้งสิ้น ฉะนั้นนายจ้างจึงถือเป็นแนวคิดที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดสวัสดิการ โดยให้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่อยู่ในส่วนของค่าตอบแทน ซึ่งตามปกติแล้วการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน (Compensation) ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ (นฤมล. 2537 : 94 ; อ้างถึงใน ระพีพรรณ คำหอม. 2545)

1. การจ่ายค่าตอบแทนขั้นมูลฐาน (Base pay) เมื่อเริ่มงานที่กำหนดให้ปฏิบัติ เป็นปกติ ด้วยการแบ่งงานที่ปฏิบัติออกเป็นหมวดหมู่ต่างๆ

2. การจ่ายประโยชน์ทดแทนอื่นๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้าง (Fringe Benefits) ได้แก่ การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ที่เป็นการประกัน (Insured Benefits) การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ (Premium Payments) การจ่ายในกรณีที่ไม่ได้เกิดจากการทำงาน (Pay for Time Not Worked) เช่น วันหยุดประจำสัปดาห์ วันลาป่วย วันหยุดพักผ่อนประจำปี เป็นต้น และบริการต่างๆ สำหรับลูกจ้าง

3. การจ่ายเพื่อการจูงใจ (Incentive Pay) ได้แก่ การจ่ายเงินพิเศษที่นอกเหนือจากการจ่ายขั้นมูลฐาน สำหรับลูกจ้างแต่ละคนที่มีความสามารถและพยายามเพิ่มผลผลิตส่วนมาก จะกำหนดโดยขึ้นอยู่กับอัตราความสามารถ และหรือจ่ายให้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานได้อย่างสอดคล้องกับแผนงานหรือเป้าหมายขององค์กร

สำหรับประเภทของการจ่ายผลประโยชน์ค่าตอบแทน ประกอบด้วย

1. ค่าจ้างและเงินเดือน ตามปกติแล้วเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการบริหารงานที่สูงที่สุดในบรรดาค่าตอบแทนอื่นๆ เพราะเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจ และสามารถรักษาลูกจ้างให้คงอยู่กับองค์กรได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด

2. แแรงจูงใจประจำปีหรือที่รู้จักกันดีว่าโบนัส(Bonus)มาตรฐานการจ่ายที่นิยมใช้กันตามปกติแล้วอาจจ่ายให้ได้ปีละ 1 - 8 เดือน ถือเป็นสิ่งที่จ่ายให้ตามประเพณี หรือเนื่องในโอกาสต่างๆ ขึ้นอยู่แต่ละประเทศว่าจะเลือกให้ในวันใด เช่น ตรุษจีน คริสต์มาส ปีใหม่ เป็นต้น การจ่ายประเภทนี้หลักสำคัญก็คือ จ่ายโดยมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับผลงานที่ทำได้

3. แแรงจูงใจระยะยาว มักเป็นการจ่ายให้ลูกจ้างที่มีอายุการทำงานนานกว่า 1 ปี ตามปกติแล้วจะกำหนดขั้นต่ำไว้ 3 - 5 ปี โดยจ่ายให้ในรูปการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานได้ดียิ่งขึ้น และคงอยู่กับองค์กรนานขึ้น และแรงจูงใจประเภทนี้แตกต่างจากแรงจูงใจที่จัดให้สำหรับผู้บริหารระดับสูง

4. ประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ บำนาญ การมีส่วนร่วมในผลกำไร การประกันชีวิต การจ่ายกรณีพิการ เสียชีวิต การรักษาพยาบาล และประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ เมื่อออกจากงานเกษียณอายุ การจัดบริการต่างๆ นี้เป็นรายได้เสริม โดยมีความแตกต่างจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมต่างๆ ของรัฐ เช่น กองทุนประกันสังคม การประชาสงเคราะห์

5. ประโยชน์ตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง การจัดประโยชน์ตอบแทนให้แก่ผู้บริหารระดับสูงนั้น ส่วนหนึ่งก็ด้วยเหตุผลที่ต้องการชดเชยเรื่องภาษี เป็นเรื่องการแข่งขัน



ระหว่างประเภทกิจการและอุตสาหกรรม บริการที่ให้ เช่น พนักงานขับรถประจำตำแหน่ง ค่าบำรุงสมาชิกสโมสรชั้นสูง ค่าเลี้ยงรับรอง การเดินทางชั้นพิเศษ การตรวจสุขภาพ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สวัสดิการสำหรับลูกจ้างที่มีในแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเหตุผลและวัตถุประสงค์ของผู้ให้คือ นายจ้าง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสวัสดิการดังกล่าว เป็นสิ่งที่มองผลลัพท์ได้หลายประการ ฉะนั้นสวัสดิการขั้นต่ำซึ่งถือเป็นพื้นฐานการประกันว่า ลูกจ้างจะได้รับความคุ้มครองดูแลตามมาตรฐานขั้นต่ำของแต่ละสังคมจึงเป็นสิ่งที่รัฐต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการออกกฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องปฏิบัติตาม ส่วนที่นอกเหนือไปจากนั้นเป็นเรื่องของนายจ้างที่จะใช้สวัสดิการเป็นเครื่องมือ หรือแนวทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของลูกจ้างและลดปัญหาต่างๆที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญ ในรูปแบบต่างๆกัน แต่เนื่องจากสวัสดิการที่จัดมานั้น มิใช่ว่าจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลดีเสมอไป ในสถานประกอบการหลายๆแห่ง แม้จัดสวัสดิการขึ้นมาแล้ว ปัญหาต่างๆยังคงมีอยู่และอาจจะเพิ่มขึ้นด้วย ฉะนั้น การจัดสวัสดิการจึงจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีพื้นฐานเข้าร่วมด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งลูกจ้างและสถานประกอบการ

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสำคัญของการจัดสวัสดิการแรงงานที่ดี

Vaid. (21 – 26 ; อ้างถึงใน ระเบียบพรหม คำหอม, 2545) ได้วางหลักการไว้มีรายละเอียดดังนี้

1. หลักความรับผิดชอบของอุตสาหกรรม เพราะถือว่า นายจ้างเป็นผู้หนึ่งในสังคม จึงควรมีความรับผิดชอบต่อคนในสังคมบ้าง การจัดสวัสดิการจึงต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และความต้องการของคนหรือลูกจ้าง
2. หลักแห่งประชาธิปไตย เป็นหลักที่เปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีสิทธิมีเสียง ในการแสดงความคิดเห็น แสดงความต้องการ ตลอดจนมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สวัสดิการจึงจะสอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้างและเกิดผลดี
3. หลักความเท่าเทียมแห่งค่าจ้าง เพราะถือว่าสวัสดิการเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ค่าจ้าง จึงไม่ควรถือว่าสวัสดิการคือส่วนหนึ่งของค่าจ้าง
4. หลักแห่งประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการจัดสวัสดิการ และสามารถทำให้ลูกจ้างเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น
5. หลักแห่งการพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นการเน้นให้ลูกจ้าง แต่ละคนสามารถปรับตัวและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
6. หลักแห่งการรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความผูกพัน และสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง



7. หลักแห่งการยอมรับ โดยทั่วไปภายในสถานประกอบการ เนื่องจากสวัสดิการเป็นเรื่องของคนทั่วไป จึงจะต้อง ให้คนทั่วไปยอมรับในสวัสดิการดังกล่าว จึงจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ไม่แบ่งแยกกัน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดสากลที่ใช้ในการจัดสวัสดิการแรงงานเป็นแนวคิดที่สนับสนุนการบังคับด้วยกฎหมาย เหมาะสำหรับการนำไปใช้ในประเทศที่เป็นทุนนิยม ทำให้สังคมเป็นสังคมที่เต็มไปด้วยชีวิตที่มั่งคั่ง มีการศึกษาระดับสูง ลูกจ้างได้รับการปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและมีโอกาสในความสำเร็จขั้นสูงสุดในชีวิตการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้างที่ให้แก่ลูกจ้างด้วยความสมัครใจ จนที่สุดเป็นการให้ประโยชน์ตอบแทนที่มุ่งสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของลูกจ้าง

#### 2.3.4 ประเภทของสวัสดิการในองค์กร

ประเภทสวัสดิการตามลักษณะประโยชน์ที่ให้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงานมีอยู่ 4 อย่างคือ

1.1 การจ่ายในวันหยุดงานประจำปี

1.2 วันหยุดพักผ่อน

1.3 วันหยุดพิเศษ

1.4 วันลาทำงาน

2. ประโยชน์ทางด้านสุขภาพ และความมั่นคงในการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 อย่างคือ

2.1 ความมั่นคงทางสังคม

2.2 ความมั่นคงทางรายได้

2.3 ความมั่นคงในการรักษาพยาบาล

3. ประโยชน์ที่ให้เมื่อออกจากงาน หมายถึง การออกจากงานเมื่อเกษียณอายุ หรือออกจากงาน เมื่อได้ทำงานมานาน ครบตามระยะเวลาที่องค์การกำหนดไว้ เช่น บำเหน็จ บำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

ประเภทสวัสดิการตามประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ประโยชน์และบริการที่ให้ตามกฎหมาย ได้แก่ สวัสดิการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายคุ้มครองแรงงานตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 เมษายน 2515 ซึ่งกำหนดให้นายจ้างจัดสวัสดิการขั้นต่ำให้แก่ลูกจ้าง ได้แก่ หอพัก หอผู้ป่วย แพทย์ พยาบาล และอุปกรณ์การรักษาพยาบาล เป็นต้น

2. ประโยชน์และบริการที่นายจ้างจัดให้เองโดยความสมัครใจ มี 4 อย่างคือ วันหยุดพักผ่อน (วันหยุดพักผ่อนที่ให้นอกเหนือจากวันหยุดตามกฎหมายแรงงาน และข้อตกลงในการจ้างงาน) ประโยชน์ทางการเงิน ประโยชน์ด้านการพักผ่อน และประโยชน์ด้านการอำนวยความสะดวกสบาย

3. ประโยชน์และบริการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ได้แก่ ประโยชน์ที่เกี่ยวกับความมั่นคงทางสังคม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การประกันชีวิต การประกันสังคม

เพื่ออำนวยความสะดวกทำความเข้าใจในเรื่องนี้ การแบ่งสวัสดิการในองค์กร จึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ

1. สวัสดิการตามกฎหมาย ได้แก่ สวัสดิการซึ่งเกิดขึ้น โดยมีระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดให้นายจ้าง / ฝ่ายประกอบการ จะต้องจัดให้ตามที่กฎหมายกำหนด

2. สวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมาย ได้แก่ สวัสดิการที่จัดขึ้นสูงกว่าที่กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับกำหนด การจัดจะจัดให้โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งและ / หรือร่วมกันจัดหลายฝ่าย เพื่อให้ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งสภาพการทำงาน สภาพทางร่างกายและจิตใจตามปกติ สวัสดิการประเภทนี้ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. สวัสดิการทางเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่สามารถตีค่าเป็นรูปตัวเงิน หรือจ่ายให้ในรูปเงินได้ เช่น รถรับส่ง เครื่องแบบ ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือเมื่อออกจากงาน ทุนการศึกษาบุตร เป็นต้น

2. สวัสดิการทางสังคม เป็นสวัสดิการที่ถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก การบำรุงขวัญกำลังใจ เช่น การให้คำปรึกษา ทัศนศึกษา นันทนาการ กีฬาต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่า สวัสดิการสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์การพิจารณาว่า จะจัดสวัสดิการให้อยู่ในหมวดหมู่ใด ซึ่งแม้ว่าจะมีการจัดหมวดหมู่ต่างกัน แต่ผลที่ออกมาคือ ลูกจ้างในองค์กรได้รับทั้งหลักประกันขั้นต่ำที่จะต้องได้รับสวัสดิการ หรือบริการตามความจำเป็น และระดับที่สูงกว่าเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน ขวัญ กำลังใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กร

#### 2.3.4.1 ชนิดของสวัสดิการแรงงาน

ลูกจ้างในองค์กรมักจะได้รับสวัสดิการแตกต่างกัน โดยเฉพาะความแตกต่างของสวัสดิการของลูกจ้างระดับปฏิบัติการ กับระดับบริหาร โดยทั่วไปไม่ว่าในภาคเอกชนและ/หรือภาครัฐ

วิสาหกิจ ลูกจ้างระดับปฏิบัติการมักจะได้รับสวัสดิการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย และเสริมในเรื่องเศรษฐกิจ สุขภาพอนามัย และร่างกาย ดังนี้ (เสนาะ ตีเขาว. 2532 : 297 – 299 ; อ้างถึงใน ระพีพรรณ คำหอม. 2545)

1. ที่อยู่อาศัย
2. รถรับส่ง
3. อาหารและสถานที่สำหรับรับประทานอาหาร
4. การศึกษา
5. การจัดให้มีสหกรณ์ / ร้านค้าในราคาถูก
6. การรักษาพยาบาล
7. การให้คำปรึกษาแนะนำ
8. การพักผ่อนและการจัดกิจกรรมทางสังคม
9. การให้สวัสดิการที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม

สุชาวดี พูลทรัพย์ (2536 : 22 – 25 ; อ้างถึงใน ระพีพรรณ คำหอม. 2545) ได้จัดประเภทสวัสดิการ โดยศึกษารูปแบบที่นายจ้าง จัดให้ในสถานประกอบการแต่ละแห่งไว้ 10 ประเภทคือ

1. บริการด้านสุขภาพอนามัย (Health Services) ซึ่งมีแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานประกอบการ บริการที่ให้ ได้แก่ การรักษาพยาบาลเจ็บป่วยตั้งแต่เล็กน้อยจนถึงระดับรุนแรง การรักษาสายตา ฟัน การจัดแพทย์ พยาบาล เครื่องมือปฐมพยาบาล การลาพักรักษาตัว การตรวจสุขภาพ การให้คำแนะนำ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับโรคต่าง ๆ

2. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services) ได้แก่ การจัดนิเทศการความปลอดภัย การติดประกาศ การอบรม และการให้การศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

3. บริการด้านความมั่นคง (Security Services) ส่วนมากให้ในรูปเงินรางวัล บำนาญ เงินทดแทน เงินชดเชย การประกันชีวิต

4. บริการการจ่ายค่าตอบแทนในวันลาที่ได้รับอนุญาต ตามระเบียบของบริษัท (Payment for Entitled Leave) ได้แก่ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาเพื่อรับราชการทหาร วันลากิจ วันลาสหภาพ วันหยุดหลังการแต่งงาน เป็นต้น

5. บริการด้านการศึกษา (Education Services) ได้แก่ การศึกษานอกโรงเรียน การลาศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ

6. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services) เป็นสวัสดิการที่ปรากฏชัดเจน ทั้งในรูปการช่วยเหลือทางการเงิน และเกี่ยวกับเงิน เช่น บริการบ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า เครื่องแบบ เงินสงเคราะห์ต่าง ๆ

7. บริการนันทนาการ (Recreational Services) ได้แก่ บริการที่กำหนดขึ้นตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น กีฬา ชมรมดนตรี ศูนย์สุขภาพ เป็นต้น

8. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services) เป็นบริการที่จัดให้โดยนายจ้างตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกจ้าง ทั้งปัญหาการทำงาน และปัญหาส่วนตัว บริการที่ให้ ได้แก่ บริการด้านคำปรึกษาตามกฎหมาย ภาษีอากร การเล่นหุ้น เป็นต้น

9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Awards) เป็นสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้เพื่อเพิ่มรายได้ และเสริมสร้างให้ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดี เช่น โบนัสประจำปี โบนัสการผลิต การแบ่งผลกำไร รางวัลทำงานนาน พนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน

10. บริการอื่น ๆ (Other Services) เช่น ศูนย์เด็กเล็ก ที่จอดรถประจำตำแหน่ง สิทธิการจองบ้านพักตากอากาศ สมาชิกสโมสรที่มีชื่อเสียง โทรศัพท์ติดตามตัว เป็นต้น

กองสวัสดิการแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้ดำเนินการจัดการประกวดสถานประกอบการดีเด่นด้านสวัสดิการแรงงาน ปี พ.ศ. 2540 โดยได้กำหนดชนิดของ สวัสดิการแรงงานนอกเหนือกฎหมายกำหนด เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือก สถานประกอบการดีเด่นด้านสวัสดิการแรงงาน โดยกำหนดไว้ตามเอกสารประกอบการพิจารณา คัดเลือกสถานประกอบการดีเด่นด้านสวัสดิการแรงงาน ( กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 2540)

1. สวัสดิการที่สถานประกอบการจัดให้เพื่อประโยชน์ต่อลูกจ้าง ได้แก่

1.1 สหกรณ์ออมทรัพย์

1.2 เงินกู้ยืม

1.3 สวัสดิการร้านค้า หรือสหกรณ์ร้านค้า

1.4 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

1.5 เงินบำเหน็จ

1.6 เงินช่วยเหลืองานแต่งงาน

1.7 เงินช่วยเหลืองานอุปสมบท

1.8 เงินช่วยเหลืองานศพ

1.9 ชุดทำงาน

1.10 ให้ค่าเช่าบ้าน

1.11 จัดหอพัก

1.12 รถรับ – ส่ง

1.13 อาหารราคาถูกลง

1.14 เงินรางวัลทำงานนาน

- 1.15 ให้ลูกจ้างซื้อหุ้นบริษัท
- 1.16 จ่ายเงินค่าอาหาร
- 1.17 จัดสถานที่เลี้ยงดูบุตรลูกจ้าง
2. สวัสดิการที่สถานประกอบการจัดให้ โดยครอบคลุมถึงครอบครัวลูกจ้าง ได้แก่
  - 2.1 ค่ารักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว
  - 2.2 เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร
  - 2.3 การประกันชีวิตให้ลูกจ้าง
  - 2.4 กองทุนฌาปนกิจ
  - 2.5 ให้เงินกู้เพื่อสวัสดิการที่พักอาศัย
3. การให้โอกาสหรือความสะดวก ต่อการที่ลูกจ้างจะพัฒนาตนเอง หรือศึกษาความรู้เพิ่มเติม ได้แก่
  - 3.1 ส่งเสริมการศึกษาในเวลาทำงาน
  - 3.2 ส่งเสริมการศึกษานอกเวลาทำงาน
  - 3.3 โรงเรียนในโรงงาน
  - 3.4 อบรมความรู้ในสถานประกอบการ
  - 3.5 สนับสนุนให้ลูกจ้างได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันภายนอก
  - 3.6 ห้องสมุดโรงงาน
4. การจัดกิจกรรมนันทนาการและอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพและความสามัคคีระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง ได้แก่
  - 4.1 จัดทัศนจร
  - 4.2 แข่งขันกีฬา
  - 4.3 เลี้ยงสังสรรค์พนักงาน
  - 4.4 การให้ความรู้และรณรงค์เพื่อป้องกัน โรคเอดส์
  - 4.5 การให้ความรู้และรณรงค์เพื่อป้องกันยาเสพติด
  - 4.6 การให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
  - 4.7 จัดที่นั่งให้พนักงาน (กรณีที่ลักษณะงานต้องยืนทำงาน)
  - 4.8 การสนับสนุนชมรมกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ

### 2.3.5 ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการแรงงาน

สวัสดิการแรงงาน (รังสฤษฎ์ จันทรัตน์ 2538 : 8 ; อ้างถึงใน ระพีพรรณ คำหอม : 2545) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะตราบไคที่สถานประกอบการยังต้องสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างทำงานโดยเต็มผลสำเร็จของงาน และผลผลิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมถึงกำไรสูงสุดในการประกอบการ และสร้างขวัญกำลังใจของลูกจ้าง ผู้ทำการผลิตเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนั้นสิ่งที่ต้องสร้างขวัญกำลังใจให้กับลูกจ้าง นอกเหนือจากค่าจ้างจึงได้แก่ การจัดสวัสดิการแรงงาน นอกจากนั้นยังช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ช่วยลดปัญหาและข้อขัดแย้ง และช่วยให้กิจการดำเนินไปอย่างราบรื่น

สวัสดิการแรงงานที่ลูกจ้างได้รับ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อนายจ้างและลูกจ้าง ดังนี้ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน . 2535 : 5)

1. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สวัสดิการแรงงานที่ดีและยังประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี เนื่องจากสวัสดิการแรงงานทุกชนิด จะช่วยให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สวัสดิการด้านการเงิน ช่วยให้ลูกจ้างมีการเก็บออม และมีกำลังทรัพย์เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น โดยจะส่งผลให้ลูกจ้างมีความสุขกายและสบายใจ เกิดขวัญและกำลังใจในการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ลดความตึงเครียดในระหว่างการทำงาน สวัสดิการแรงงานจะช่วยให้ลูกจ้างและนายจ้างมีโอกาสพักผ่อน หรือผ่อนคลายจากการปฏิบัติงาน เช่น สวัสดิการแข่งขันกีฬา หรือการจัดตั้งสถานเลี้ยงดูบุตรของลูกจ้าง ซึ่งจะช่วยให้ลูกจ้างหมดความกังวลในและไม่มี ความเครียดในการปฏิบัติงาน

3. ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน เนื่องจากประโยชน์ต่าง ๆ ที่ลูกจ้างได้รับจากสวัสดิการแรงงาน ย่อมทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกที่ดีขึ้น และเกิดความพึงพอใจ หรือมีทัศนคติต่อนายจ้างในทางที่ดี โดยจะทำให้ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน อันเป็นการตอบแทนทางด้านจิตใจของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้าง

4. เกิดความรู้สึกลงในใจด้านจิตใจ ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานประกอบการ สวัสดิการแรงงานที่ดี จะเกิดจากความร่วมมือร่วมใจทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ดังนั้น สวัสดิการแรงงานที่เกิดขึ้นจึงเป็นเสมือนความร่วมมือร่วมใจกัน เช่น สวัสดิการด้านการเงิน (การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการ) โดยเปิดโอกาสให้ลูกจ้างถือหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น สวัสดิการเหล่านั้นจะทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกในใจด้านจิตใจ เหมือนคนเป็นส่วนหนึ่งของสถานประกอบการ

5. ลดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน เนื่องจากการจัดสวัสดิการแรงงาน ซึ่งจะเกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการร่วมกันคิด



ร่วมกันทำ ร่วมกันตัดสินใจ ตลอดจนการร่วมวางแผน นโยบาย เหล่านี้จะมีส่วนทำให้ทั้งสองฝ่ายมีการเจรจา พุดคุย พบปะกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะพูดคุยกันนอกรอบบ้าง เช่นกรณีความขัดแย้งต่าง ๆ หรือความต้องการในเรื่องอื่น ๆ ของลูกจ้าง ซึ่งจะทำให้นายจ้างทราบและป้องกันความขัดแย้งเหล่านั้น เมื่อ ไม่มีความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันก็จะตามมา

6. ลดปัญหาการลางาน ขาดงาน การเปลี่ยนงานบ่อยของลูกจ้าง เนื่องจาก สวัสดิการแรงงาน จะมีส่วนกระตุ้นให้ลูกจ้างเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีความมั่นคงในชีวิต เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นเสมือนเงินบำนาญ ที่จะจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อออกจากงาน โดยกองทุนจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนอายุการทำงาน ดังนั้นสวัสดิการแรงงานเหล่านั้น จะเป็นแรงจูงใจให้ลูกจ้างอยากอยู่ในสถานประกอบการ ไปนาน ๆ อีกทั้งยังไม่อยากขาดงาน หรือลางานอีกด้วย

7. เป็นการเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการแรงงาน นอกจากจะมีคุณประโยชน์ต่อตัวลูกจ้างและนายจ้างแล้ว ประโยชน์ต่อสถานประกอบการก็ได้ด้วย จากการที่ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขกายสบายใจ เช่น จากการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถของลูกจ้าง หรือการทำงานด้วยความทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังสมอง เหล่านี้จะมีผลผลิตที่เกิดขึ้นมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตามไปด้วย

ลูกจ้างมีความมั่นคงในชีวิต ซึ่งเกิดจากที่ได้รับความสะดวกสบายทั้งทางวัตถุและจิตใจ ซึ่ง จะช่วยให้ลูกจ้างมีความมั่นคงในชีวิต อันถือว่าเป็นจุดประสงค์ใหญ่ของการจัดสวัสดิการแรงงาน คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของตัวลูกจ้างที่จะให้ลูกจ้างกินคืออยู่ดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนเสริมสร้างให้ลูกจ้างมีหลักประกันที่มั่นคง ในขณะที่ทำงานหรือเมื่อออกจากงานแล้ว

### 2.3.6 คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 หมวด 7 สวัสดิการ มาตรา 69 กำหนดไว้ว่า

ในสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ ห้าสิบคนขึ้นไปให้นายจ้างจัดให้มี คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายลูกจ้างอย่างน้อยห้าคน กรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการให้มาจากการเลือกตั้งตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่อธิบดีกำหนด

ในกรณีที่สถานประกอบกิจการใดของนายจ้างมี คณะกรรมการลูกจ้างตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์แล้ว ให้คณะกรรมการลูกจ้างทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ สวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ตามพระราชบัญญัตินี้

คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 นั้น เป็นองค์กรของลูกจ้างซึ่งได้รับการเลือกตั้งในสถานประกอบกิจการ เพื่อ



เป็นตัวแทนของลูกจ้างร่วมปรึกษาหารือกับนายจ้าง เพื่อจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้าง ดังนั้น คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ จึงเป็นเสมือนสื่อกลางที่จะถ่ายทอดความต้องการ ด้านสวัสดิการของลูกจ้างให้นายจ้างทราบ และร่วมปรึกษาหารือ ให้ข้อเสนอแนะตลอดจน ตรวจสอบ ดูแล การจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ

**2.3.6.1 โครงสร้างของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ จำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ**

1. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการที่มาจากการเลือกตั้ง ในสถานประกอบกิจการแห่งหนึ่งให้เลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ ได้หนึ่งคณะ ซึ่งถ้าสถานประกอบกิจการแห่งนั้นมีสำนักงานสาขา หรือ หน่วยงานของนายจ้างแต่ละแห่ง ที่ตั้งอยู่ในภายนอกและแต่ละแห่งมีลูกจ้างตั้งแต่ห้าสิบคนขึ้นไป ก็ให้สาขาหรือหน่วยงานนั้น ๆ เลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการได้อีกคณะหนึ่ง

2. คณะกรรมการลูกจ้างตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ

2.1 คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากการเลือกตั้ง ในกรณีที่สถานประกอบกิจการมีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป และไม่มีสหภาพแรงงาน หรือมีสหภาพแรงงานมากกว่าหนึ่งสหภาพแรงงาน ลูกจ้างอาจจัดตั้งคณะกรรมการลูกจ้าง โดยวิธีการดำเนินการเลือกตั้งในกรณีเช่นนี้ ลูกจ้างทุกคนในสถานประกอบกิจการนั้น มีสิทธิสมัครเข้ารับการเลือกตั้ง และมีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งกรรมการลูกจ้าง ดังนั้น โครงสร้างของคณะกรรมการลูกจ้างในลักษณะนี้ อาจประกอบด้วยลูกจ้างที่มีและไม่มีอำนาจบังคับบัญชา คละกันอยู่ในกรรมการชุดเดียวกัน

2.2. คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากการเลือกตั้งส่วนหนึ่ง และมาจากการแต่งตั้งส่วนหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อสถานประกอบกิจการนั้นมีสหภาพแรงงาน และสหภาพแรงงานมีสมาชิกเกินหนึ่งในห้าของลูกจ้างในสถานประกอบกิจการนั้น สหภาพแรงงานมีสิทธิแต่งตั้งกรรมการลูกจ้างได้ มีจำนวนเกินกว่ากรรมการลูกจ้างอื่นที่ มิได้เป็นสหภาพแรงงานอีกหนึ่งคน ตัวอย่าง เช่น สถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างเกิน 200 คน แต่ไม่เกิน 400 คน จะมีกรรมการลูกจ้างได้ 9 คนในกรณีนี้ หากมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานและสหภาพแรงงานนั้นมีสมาชิกเกินหนึ่งในห้าของลูกจ้างทั้งหมด

(1) สหภาพแรงงานอาจใช้สิทธิแต่งตั้งกรรมการลูกจ้างได้ 5 คน และกรรมการลูกจ้างที่สหภาพแรงงานแต่งตั้งจะต้องเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน

(2) กรรมการลูกจ้างที่เหลืออีก 4 คน ต้องมาจากการเลือกตั้ง ซึ่งในส่วนนี้สมาชิกสหภาพแรงงานไม่มีสิทธิสมัครเข้ารับการเลือกตั้ง แต่มีสิทธิเพียงลงคะแนนเสียงเลือกตั้งเท่านั้น ลักษณะ

เช่นนี้คณะกรรมการลูกจ้าง จึงประกอบด้วยสมาชิกของสหภาพแรงงานและลูกจ้างอื่นที่มีได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานนั้น

การร้องขอกับนายจ้าง ให้ประกาศการเลือกตั้งส่วนที่เหลือให้ดำเนินการ เช่นเดียวกับการเลือกตั้งกรรมการลูกจ้างทั้งหมดในประกาศกรมแรงงาน เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลือกตั้งกรรมการลูกจ้าง ลงวันที่ 16 พฤษภาคม 2518 โดยอนุโลม กล่าวคือ การร้องขอนั้นต้องกระทำในนามลูกจ้างไม่ใช่สหภาพแรงงาน

### 2.3.6.2 ประโยชน์ของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ

1. เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง ทั้งนี้เพราะการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ย่อมเกิดขึ้นจากการที่ทั้งสองฝ่ายได้ร่วมกันป้องกัน และแก้ไขปัญหาโดยต่างฝ่ายต่างได้เสนอความคิดเห็นและความต้องการระหว่างกันและกัน คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการก็เป็นตัวแทนของลูกจ้างที่มาจาก การเลือกตั้งที่จะเข้าไปร่วมประชุมปรึกษาหารือกับฝ่ายจัดการ เพื่อให้เกิดการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และตรงกับความต้องการของลูกจ้างอันจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้ง และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

2. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน of ลูกจ้าง การที่นายจ้างให้การยอมรับการเข้าไปมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ซึ่งเป็นตัวแทนของลูกจ้าง โดยที่ฝ่ายนายจ้างเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นตลอดจนร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกจ้าง เพราะลูกจ้างมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับจากนายจ้าง ความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของลูกจ้าง ได้รับการรับฟังและถูกนำไปปฏิบัติ หรือถ้านายจ้างไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะแจ้งเหตุผลให้ทราบ โดยกระจำ ทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความผูกพันต่อสถานประกอบการ อันจะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้เกิดความก้าวหน้า มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่รู้สึกคับข้องใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. เป็นแนวทางในการปรับปรุงสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพราะมีการปรับปรุงสวัสดิการแรงงานสถานประกอบกิจการ ให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความต้องการของลูกจ้าง ซึ่งถ้านายจ้างเป็นผู้กำหนดการจัดสวัสดิการแต่เพียงฝ่ายเดียว สวัสดิการที่จัดขึ้นอาจไม่ช่วยปรับปรุงสภาพการทำงาน หรือไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะสวัสดิการดังกล่าว อาจไม่ใช่สวัสดิการที่ลูกจ้างต้องการ หรือไม่มีความรู้ความเข้าใจที่จะใช้สวัสดิการนั้น ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง แต่เมื่อมีคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ เพื่อร่วมปรึกษาหารือและให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายนายจ้างในการจัดสวัสดิการ

สวัสดิการแรงงานที่จัดขึ้นก็จะเป็นสวัสดิการที่มีประโยชน์ตรงกับความต้องการของลูกจ้าง เพราะ นายจ้างได้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของลูกจ้าง ก่อให้เกิดการปรับปรุงสวัสดิการและ สภาพการทำงานที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. เป็นการส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยขั้นพื้นฐาน โดยใช้กลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะคณะกรรมการในสถานประกอบกิจการ เป็นตัวแทนของลูกจ้างในสถานประกอบกิจการ ที่มาจากการเลือกตั้ง เป็นการส่งเสริมและพัฒนาแนวความคิดของระบอบประชาธิปไตยให้กับ ลูกจ้าง ในวงการอุตสาหกรรมอีกรูปแบบหนึ่ง และถือเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้มีตัวแทนเข้าไปมีส่วนร่วม เสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงสวัสดิการสภาพแวดล้อมภายใน การทำงานและอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างให้ทำงานร่วมกัน ได้อย่างราบรื่น

5. เป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน ของสถานประกอบกิจการ เพราะการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ จะทำให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและ ลูกจ้าง มีโอกาสหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือด้วยความบริสุทธิ์ใจ และมีความจริงใจต่อกัน จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดระหว่างลูกจ้างกับฝ่ายจัดการ และยังเป็นการช่วยลดปัญหาข้อ ขัดแย้ง ก่อให้เกิดความสงบสุขในสถานประกอบกิจการ นอกจากนี้ลูกจ้างยังได้รับทราบเหตุผลที่ กระจ่าง ชัดเจนจากนายจ้าง การที่ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน ช่วยสร้างบรรยากาศในการ ทำงาน ทำให้ลูกจ้างตั้งใจจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลัง และมีประสิทธิภาพ ทำ ให้สถานประกอบกิจการนั้นได้รับผลตอบแทนในด้านการเพิ่มผลผลิตทั้งในด้านคุณภาพและด้าน ปริมาณ

### 2.3.6.3 อำนาจหน้าที่และแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการสวัสดิการในสถาน ประกอบกิจการ

1. ร่วมหารือกับนายจ้างเพื่อจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้าง
2. ให้คำปรึกษาหารือ และเสนอแนะความเห็นแก่นายจ้างในการจัดสวัสดิการสำหรับ ลูกจ้าง
3. ควบคุม ดูแล การจัดสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง
4. เสนอข้อคิดเห็น และแนวทางในการจัดสวัสดิการ ที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกจ้างต่อ คณะกรรมการสวัสดิการ

คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ เมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้วจะดำรง ตำแหน่งคราวละ 2 ปี การที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ตั้งประธานกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ขึ้นเป็นการภายในโดยเลือกกันเองระหว่างกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานหรือเป็นหลักของคณะกรรมการในการดำเนินการต่าง ๆ และเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับนายจ้างและลูกจ้างอื่น ๆ
2. แต่งตั้งเลขานุการของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการขึ้น เพื่อทำหน้าที่ด้านธุรการ เช่น จัดทำหนังสือเชิญประชุม จัดทำวาระและเพิ่มการประชุมเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาล่วงหน้า ก่อนการประชุม การจกรายงานการประชุม ฯลฯ
3. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ควรจะกำหนดเวลาพบปะกันเป็นครั้งคราวตามสมควร เพื่อหารือปัญหาต่าง ๆ ที่ควรแก้ไขหรือหาข้อมูลความต้องการ สวัสดิการในเรื่องต่างๆ ของลูกจ้างในสถานประกอบกิจการ เพื่อนำมาใช้ประกอบการประชุมร่วมกับนายจ้าง และเสนอต่อคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน
4. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ เมื่อได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาแล้ว ทุกคนควรศึกษาถึงอำนาจหน้าที่ และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ให้เข้าใจโดยชัดแจ้งตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย เพื่อจะได้ทำหน้าที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ
5. กรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการทุกคน ควรจะปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของลูกจ้างและนายจ้าง ไม่ถือโอกาสนำเอาตำแหน่งกรรมการและความไว้วางใจที่ลูกจ้างและนายจ้างมอบให้ ไปอวดอ้างเพื่อดำเนินการนอกเหนือกฎระเบียบข้อบังคับของสถานประกอบกิจการนั้น
6. ถ้านายจ้างไม่จัดให้มีการประชุมหารือกับคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ อย่างน้อยสามเดือนต่อหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการเกินกึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด หรือสภาพแรงงานร้องขอ โดยมีเหตุผลอันสมควร กรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการควรติดต่อสอบถามนายจ้าง ขอให้เปิดการประชุมโดยเร็ว ถ้านายจ้างยังเพิกเฉยอยู่ก็ให้กรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการแจ้งให้อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานทราบ สำหรับสถานประกอบกิจการที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ถ้าสถานประกอบกิจการตั้งอยู่ในจังหวัดอื่น ก็ให้กรรมการแจ้งผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ เพื่อพิจารณาดำเนินการ
7. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการและนายจ้าง ควรวางแผนทางที่จะปฏิบัติต่อกันในเรื่องของการประชุมหารือ กำหนดแบบแผนการประชุมในรายละเอียดให้แจ้งชัดทุกขั้นตอน โดยขอบเขตของเรื่องที่จะนำเข้าสู่การร่วมปรึกษาหารือ ระหว่างทั้งสองฝ่ายควรเป็น

ประเด็นในเรื่องการจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้าง การกำหนดมาตรการในการควบคุม ดูแล ตรวจสอบ การจัดการและการใช้สวัสดิการให้เกิดประสิทธิภาพ

8. เมื่อมีการประชุมหารือ ระหว่างนายจ้างกับคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ได้ผลสรุปเป็นประการใด ควรดำเนินการนำผลการหารือไปปฏิบัติ ดังนี้

8.1 จัดทำบันทึกสรุปของการประชุมหารือเป็นลายลักษณ์อักษร ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ

8.2 ประชาสัมพันธ์ผลสรุปให้ทราบทั่วกัน

8.3 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ในการปฏิบัติตามผลสรุปของการประชุม

8.4 ทั้งสองฝ่ายนำไปปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

8.5 ทั้งสองฝ่ายควรติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมว่า เกิดปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร และร่วมกันหาทางแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์

9. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ ผลสรุปหรือมติของที่ประชุมในเรื่องการจัดสวัสดิการ ให้ลูกจ้างและฝ่ายจัดการทุกคนในสถานประกอบกิจการนั้น ได้รับทราบถึงสิทธิหน้าที่ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ

10. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ควรใช้ดุลยพินิจพิจารณาว่า สวัสดิการที่จะเสนอขอให้นายจ้างจัดนั้น เหมาะสมหรือจำเป็นแค่ไหนอย่างไร โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ กำลังทรัพย์ของนายจ้าง ภาวะเศรษฐกิจ และความจำเป็นของลูกจ้าง รวมทั้งควรคำนึงถึงจำนวนลูกจ้างที่จะได้รับประโยชน์จากสวัสดิการนั้น ๆ มากพอสมควร และคุ้มค่างับรายจ่ายของนายจ้างที่ต้องเพิ่มขึ้น เพื่อจัดสวัสดิการนั้นหรือไม่

11. ถ้าคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ มีข้อคิดเห็นที่จะต้องการจะเสนอแนะแนวทางในการจัดสวัสดิการ ที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกจ้างโดยทั่วไป สามารถเสนอข้อคิดเห็นและแนวทางดังกล่าว ให้คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน ซึ่งคณะกรรมการในระดับชาตินำไปพิจารณา กำหนดเป็นนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติต่างๆ ได้ โดยเสนอความคิดเห็นผ่านมายังฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน คือ กอง สวัสดิการแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งฝ่ายเลขานุการจะได้นำรวบรวมและนำเสนอ คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน เพื่อพิจารณาต่อไป

#### 2.3.6.4 บทบาทของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ

1. สร้างความเชื่อถือให้แก่นายจ้าง
2. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย



3. ให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง
4. เสียสละเพื่องานของกรรมการลูกจ้าง
5. เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา
6. ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของนายจ้าง
7. ติดตามเรื่องที่ได้มีการเสนอแนะตกลงกันได้
8. แจ้งผลการเจรจาตกลงให้ลูกจ้างทราบ

ปัจจุบันกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยกองสวัสดิการแรงงาน ได้กำหนดคู่มือการปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดสวัสดิการแรงงาน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. 2538) โดยมีรูปแบบดังนี้

1. การส่งเสริมสวัสดิการที่พักอาศัย ที่พักอาศัยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับลูกจ้าง ซึ่งส่วนใหญ่อพยพจากชนบทเข้ามาทำงานในเขตอุตสาหกรรม ถ้าสถานประกอบการไม่จัดที่พักให้ ลูกจ้างที่จะต้องเสียเวลาเดินทางมาทำงาน หรือนายจ้างต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดรับ – ส่ง หรือมีฉะนั้น ลูกจ้างจะต้องออกไปหาเช่าที่พักอาศัยซึ่งค่อนข้างหายากและมีราคาแพง หรือมีสภาพที่ไม่ถูกสุขลักษณะ จึงได้มีการจัดที่พักให้ และสนับสนุนให้ลูกจ้างมีที่พักอาศัยเป็นของตนเอง ซึ่งวิธีการในการส่งเสริมการจัดที่พักอาศัย ดังนี้

การส่งเสริมให้สถานประกอบการจัดที่พักอาศัยให้กับลูกจ้าง ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ

- (1) ชี้แจงให้นายจ้างทราบว่า การจัดสวัสดิการด้านที่พักอาศัย เป็นสวัสดิการที่ดีประการหนึ่ง ที่จะช่วยจูงใจลูกจ้างให้ทำงานกับนายจ้างเป็นเวลานาน เนื่องจากลูกจ้างส่วนใหญ่ ออกจากจังหวัดอื่น นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับสถานประกอบการ และยังมีประโยชน์อีกในหลายลักษณะแก่สถานประกอบการด้วย

- (2) เมื่อมีการจัดสวัสดิการที่พักอาศัยให้แก่ลูกจ้างแล้ว ควรแนะนำนายจ้างให้จัดระบบการเข้าพักอาศัย เพื่อความเป็นระเบียบ โดยมีการจัดระเบียบการเข้าพักอย่างชัดเจน มีการจัดเวรทำความสะอาด จัดการดูแลบริเวณสถานที่พักอาศัย หรือให้นายจ้างจัดแม่บ้านที่เข้มงวดเข้ามาดูแล ฯลฯ

- (3) เจ้าหน้าที่ควรติดตาม เยี่ยมเยือนการเข้าพักอาศัยของลูกจ้างเป็นระยะ เพื่อให้ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ที่ดี

การส่งเสริมให้ลูกจ้างมีที่พักอาศัยเป็นของตนเอง ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- (1) กรณีมีโครงการก่อสร้างบ้านพักอาศัยของการเคหะแห่งชาติอยู่ในจังหวัด ให้สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดมีหนังสือแจ้งนายจ้างสถานประกอบการต่าง ๆ ในพื้นที่

เพื่อให้ นายจ้าง ได้ชี้แจงแก่ลูกจ้างของตน ได้ทราบว่า กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานประกันสังคมและการเคหะแห่งชาติ ได้ร่วมจัดทำโครงการจัดที่พักอาศัยให้ลูกจ้างผู้ประกันตน (เป็นผู้ประกันตนมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน) เช่าซื้อ โดยได้รับเงินเงินพิเศษ คือ ลูกจ้างผู้ประกันตนจะเสียดอกเบี้ยการเช่าซื้อในอัตราที่ต่ำกว่าบุคคลทั่วไปซื้อ และเป็นอัตรากงที่ไม่ขึ้นลงตามอัตราดอกเบี้ยธนาคาร

(2) คำเนิการประชาสัมพันธ ในจังหวัดนายจ้าง ลูกจ้าง และประชาชนทั่วไปได้ทราบถึงโครงการจัดที่พักอาศัยโดยมีเงินเงินพิเศษ

(3) นายจ้าง ลูกจ้างในสถานประกอบการใดสนใจโครงการ และต้องการทราบรายละเอียดให้ไปชี้แจงรายละเอียดเป็นการเพิ่มเติม ทั้งนี้อาจเชิญผู้แทนสำนักงานประกันสังคมและการเคหะแห่งชาติไปร่วมชี้แจง และขณะเดียวกันอาจมีการนัดหมายให้นำชมโครงการที่อยู่ในจังหวัด

(4) กรณีที่มีการแจ้งความจำนงเช่าซื้อ ให้สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดอำนวยความสะดวกให้กับนายจ้าง ลูกจ้างในการให้คำแนะนำ และประสานงานในการทำสัญญาเช่าซื้อกับหน่วยงานประจำโครงการของการเคหะแห่งชาติในจังหวัดนั้น ๆ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(5) เยี่ยมเยือนและติดตามการเช่าอยู่อาศัยของผู้ประกันตนและครอบครัว

2. การส่งเสริมการจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง การจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง ประกอบด้วยสวัสดิการหลายประเภท เช่น การจัดห้องอ่านหนังสือ จัดสถานที่เล่นกีฬาและพักผ่อน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับลูกจ้าง ฯลฯ ในส่วนการฝึกอบรมให้ความรู้ต่าง ๆ นั้น กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้กำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ไว้หลายหลักสูตรที่จะอบรมให้ความรู้แก่ลูกจ้าง เช่น การป้องกันยาเสพติด การป้องกันโรคเอดส์ ฯลฯ ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถให้คำแนะนำให้นายจ้างติดต่อขอใช้บริการได้ นอกจากนั้นเจ้าหน้าที่ยังอาจให้คำแนะนำในหลักสูตรอื่นๆ ที่จะมผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง ซึ่งเป็นหลักสูตรที่บุคคลภายนอกจัดก็ได้ ขึ้นตอนต่างๆ ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของลูกจ้างประกอบด้วย

(1) พบปะเยี่ยมเยือน ให้นายจ้างในสถานประกอบการต่าง ๆ และองค์กรลูกจ้างหรือกลุ่มลูกจ้าง ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อได้รับฟังการบรรยายหรืออบรม

(2) ลักษณะสถานประกอบการที่อาจจะสนใจจัดอบรม ควรเป็นสถานประกอบการที่มั่นคง สภาพการทำงานของลูกจ้างดี เพราะเมื่อลูกจ้างมีสภาพการทำงานที่ดีแล้ว



ย่อมจะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป ดังนั้นการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาคุณภาพชีวิตนี้ ควรจะสนองความต้องการได้

(3) เมื่อสถานประกอบการใด สนใจที่จะดำเนินการอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร หรือลูกจ้างในสถานประกอบการ ก็ให้ประสานงานกับนายจ้างในเรื่อง สถานที่ วัน เวลา และ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เพราะเป็นการให้ความรู้ในสถานประกอบการแล้วประสานงานกับกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อนัดหมายกับวิทยากรผู้บรรยายต่อไป

3. การส่งเสริมสวัสดิการอื่น ๆ นอกจากสวัสดิการที่กล่าวข้างต้นแล้ว เจ้าหน้าที่อาจให้คำแนะนำในการจัดสวัสดิการประเภทอื่นๆ อีกก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ในการจัดสวัสดิการของนายจ้าง ความต้องการสวัสดิการของลูกจ้าง เช่น การส่งเสริมการจัดกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจัดสถานเลี้ยงลูกบุตร เป็นต้น

สรุปแนวทางการส่งเสริมการจัดสวัสดิการแรงงานของกองสวัสดิการแรงงานประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. เชื่อมสถานประกอบการ เพื่อให้คำแนะนำในการจัดสวัสดิการ โดยสอบถามปัญหาอุปสรรค ที่นายจ้างประสบจาก การจัดสวัสดิการแรงงาน บางครั้งอาจสอบถามความต้องการสวัสดิการต่าง ๆ จากลูกจ้างได้

2. ให้คำแนะนำการจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ โดยพิจารณาสภาพความเป็นไปได้ ในการจัดสวัสดิการให้ลูกจ้าง และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการแต่ละประเภท

3. ติดตามผลการดำเนินการ ตามคำแนะนำข้อ 2 และให้คำปรึกษาเมื่อพบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

4. การรายงานผลการดำเนินการส่งเสริมการจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ให้รายงานตามแบบ ส.กส. ซึ่งกองวิชาการและแผนงานเป็นผู้กำหนด แล้วส่งกองวิชาการและแผนงานเป็นประจำทุกเดือน

ความสำเร็จในการจัดสวัสดิการแรงงานประเภทต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้นอกจากการส่งเสริมการจัดสวัสดิการแรงงานตามแนวทางข้างต้นแล้ว นายจ้างเองก็ถือว่ามีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดให้มี สวัสดิการแรงงานเหล่านั้นในสถานประกอบการ

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น สามารถนำแนวคิดในด้านแนวคิดสากลในการจัดสวัสดิการแรงงาน เป็นแรงสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจต่อตัวพนักงานในการเป็นแรงจูงใจให้ทำงานกับบริษัทต่อไป

## 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร

### 2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531: 26 ; อ้างถึงใน ไพรัช เจริญปรีชา. 2542) กล่าวว่า ความผูกพันของสมาชิกคนหนึ่งขององค์กรที่มีต่อองค์กรนั้น เป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้จัดการของเขา หากสมาชิกมีความเคารพ ชอบอัธยาศัยของหัวหน้าแล้ว แม้งานที่ทำจะลำบากยากเข็ญเขาก็จะเพียรพยายามทำงานสำเร็จ หากถ้าสมาชิกไม่ชอบหัวหน้าหรือผู้จัดการ เขาก็จะมีความรู้สึกว่าเขาไม่ชอบองค์กรนั้นมิใช่ตัวผู้จัดการ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวสมาชิกกับองค์กรที่แท้จริงคือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นตัวแทนขององค์กรนั่นเอง

Becker (1960 : 35 ; อ้างถึงใน ไพรัช เจริญปรีชา. 2542) ให้ความหมายว่าเป็นสภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ (องค์กร) และสิ่งที่ลงทุนเรียกว่า set - bet เช่น การศึกษา อายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งบุคคลต้องหวังในประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มข้น และคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นได้ลงทุนไป

Porter and Steers (1973 : 111 ; อ้างถึงใน ไพรัช เจริญปรีชา. 2542) ให้ความหมายว่าเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกในรูปของความผูกพัน 3 ลักษณะ คือ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่อมั่นอย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

Spector (2000 : 214 ; อ้างถึงใน ไพรัช เจริญปรีชา. 2542) ได้กล่าวถึงความผูกพันกับองค์กรโดยอ้างถึงผลงานของ Meyer และ Aller & Smith 1993 สรุปแนวคิด ความผูกพันกับองค์กรไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อเขาพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไป ขณะที่เขาคือสมาชิกขององค์กร และจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์กรไป

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กร เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกับองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม คือบุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกในองค์กร ก็ต้องมี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์กรเป็นหน้าที่ หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชา สภาพของบุคคลที่มีการลงทุนกับองค์กร รวมถึงระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสมาชิกในองค์กร และรวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษา อายุ

#### 2.4.2 ความสำคัญเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร

Steers (1977 : 47 ; อ้างถึงใน ไพรัช เจริญปริชา. 2542) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออก จากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดี คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไป ที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรใดแห่งหนึ่งเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์กร ค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นตัวทำนายอัตราการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน และพบว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงาน ได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิผลขององค์กรที่สำคัญตัวหนึ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์กร

Buchanan II (1974 : 534 : อ้างถึงใน ไพรัช เจริญปริชา. 2542) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วย

ลดการควบคุมจากภายนอกได้ด้วย โดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่วงหน้า สำหรับ องค์กรทางสังคม ที่จะประสบความสำเร็จ

ภรณ์ มหานนท์ (2529 : 97) อ้างถึงใน กานต์วี จันทรเจือมาศ. 2546 :7) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่สมาชิกมีต่อองค์กร สามารถนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. บุคคลที่มีความรู้สึกแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วม ในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง
2. บุคคลซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับ องค์กรต่อ เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเลื่อมใส
3. จากสาเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว มักจะมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางซึ่งตนเองจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลซึ่งมีความผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร

#### 2.4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

March & Simon (1958 : 444 ; อ้างถึงใน กานต์วี จันทรเจือมาศ. 2546) สรุปว่า ปัจจัยที่มี อิทธิพลคือ ธรรมชาติของบุคคลประกอบด้วยความต้องการ ความปรารถนา ทักษะความรู้ ความ คาดหวังที่จะได้ทำงาน หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ พวกเขาก็จะทำงาน เพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และบุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร

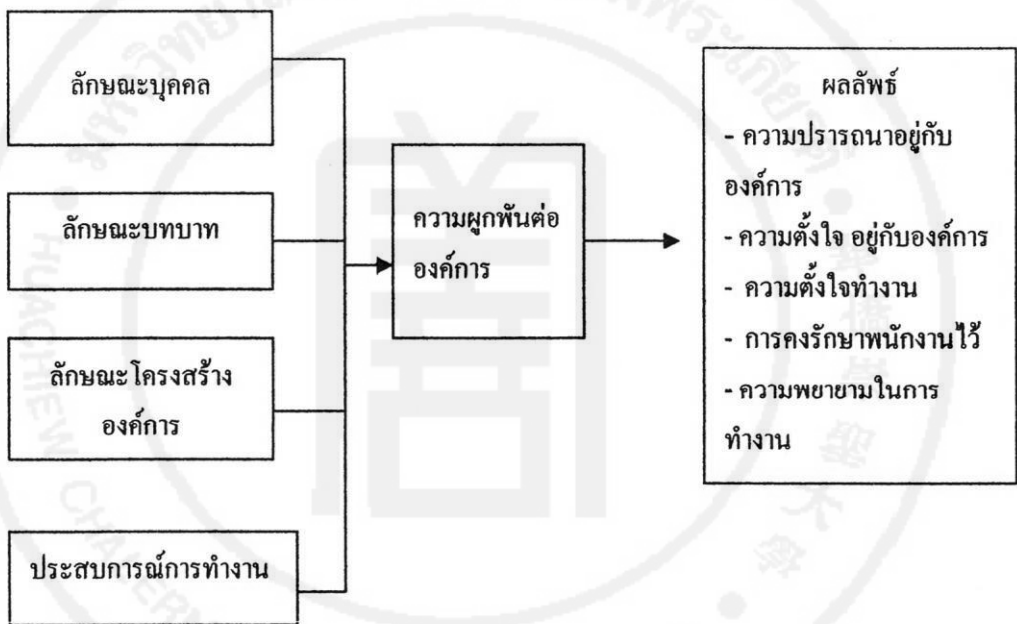
Steers & Porter (1983 : 433-434 ; อ้างถึงใน กานต์วี จันทรเจือมาศ. 2546) สรุปว่าสิ่ง ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมี 4 องค์ประกอบคือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ ความผูกพันต่อองค์กร
3. โครงสร้างขององค์กร (Organizational) โครงสร้างที่มีระเบียบแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายงาน บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ จะมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร (Work Experiences) เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

#### แผนภูมิที่ 2.4

รูปแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร  
และผลของความผูกพันต่อองค์กรของ Steers & Porter



ที่มา : Employee organization linkage : the psychology of commitment absenteeism and turnover ( 1982)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ทั้งลักษณะส่วนบุคคล บทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถสร้างให้พนักงานมีความปรารถนาที่อยากจะทำอยู่กับองค์กร ทำให้พนักงานมีความตั้งใจอยู่กับองค์กร ตั้งใจทำงานทำให้งานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการที่สามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วทำให้พนักงานไม่ออกจากงานไปแต่จะมีความพยายามตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

## 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.5.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยา และเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมของมนุษย์ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

1. พฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุ
2. พฤติกรรมจะต้องมีจุดมุ่งหมาย
3. พฤติกรรมจะต้องมีแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ( Motivation ) ได้พัฒนาจากรากศัพท์ในภาษาละตินว่า “ MOVERE” ซึ่งหมายถึงการเคลื่อนไหวหรือการเคลื่อนที่ (To Move) หรือสิ่งที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหว หรือการทำให้เกิดการกระทำนั้นเองและเป็นพลัง (Forces)

คำว่าแรงจูงใจจึง หมายถึง พลังที่อยู่ภายในตัวบุคคล ทำหน้าที่ควบคุมให้เกิดพฤติกรรม หรือทำให้เกิดการกระทำที่สามารถตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล เป็นผลให้ผู้นั้นสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ แรงจูงใจจึงต้องมีจุดมุ่งหมายเสมอ (Dorland. 1974 : 983 ; อ้างถึงใน เกริก รัชชานนท์. 2542)

แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น หรือเร้าให้อินทรีย์เพิ่มพูนความสามารถ ซึ่งเป็นความพยายาม หรือเป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล และก่อให้เกิดการกระทำ หรือเกิดการทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุความปรารถนา หรือเป็นไปตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในที่สุด ( หลุย จำปาเทศ . 2534 : 7 ; อ้างถึงใน เกริก รัชชานนท์. 2542)

แรงจูงใจในความหมายของ การบริหารงานโดยทั่วไป หมายถึง การโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้ชักจูงปรารถนา (Koontz & O'Donnell. 1974 : 525 ; อ้างถึงใน เกริก รัชชานนท์. 2542)

ความสำคัญของแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ 4 ประการคือ

1. แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะถ้าบุคลากรในองค์การได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสม
2. แรงจูงใจสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เพื่อลดอัตราการลาป่วย ลา กิจ และการลาออกจางานให้น้อยลง เพราะหากได้รับแรงจูงใจที่ดี เขาย่อมแสวงหาความสุขจากการทำงานได้ การลาป่วย ลา กิจ หรือ การลาออกจางานเพื่อหลีกเลี่ยงสภาพที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานจึงไม่ใช่สิ่งจำเป็นอีกต่อไป



3. แรงจูงใจจะช่วยเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและต่อการทำงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานได้เป็นอย่างดี

4. แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน จาก 3 ข้อข้างต้น จำทำให้บุคลากรในองค์การทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ จึงก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจหมายถึง แรงกระตุ้น การโน้มน้าว การชักจูง ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดการทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แรงจูงใจต้องมีจุดมุ่งหมายอยู่เสมอ

## 2.5.2 ทฤษฎีการจูงใจ (Theories of Motivation) ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่

2.5.2.1 ทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Abraham Maslow)

2.5.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของ แอลโลเฟอร์ (Clayton Alderfer)

2.5.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของ แมคเคลล์แลนด์ (David McClelland)

2.5.2.4 ทฤษฎีการจูงใจของ เฮร์เบอร์ก (Frederick Herzberg)

2.5.2.5 ทฤษฎีการจูงใจของ วรูม (Victor Vroom)

2.5.2.6 ทฤษฎีการจูงใจของ อัดัม (Stacy J. Adan)

### 2.5.2.1 ทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Abraham Maslow)

มาสโลว์ (Abraham Maslow) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล และมีความเชื่อว่าหากเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงศักยภาพของเขาแล้ว บุคคลผู้นั้นก็จะทำในสิ่งที่เขาต้องการจะทำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาสโลว์จึงเป็นบุคคลสำคัญในฐานะผู้เป็นบุกเบิกของกลุ่มมนุษยนิยม (Humanistic Psychology) และผลงานที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายเมื่อศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจบุคคลคือ “ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Needs Hierarchy Theory) ซึ่งความต้องการของบุคคลโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 5 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs)

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs)

ขั้นที่ 3 ความต้องการด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belongingness Needs)

ขั้นที่ 4 ความต้องการด้านการยอมรับนับถือ (Esteem Needs)

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs)

มาสโลว์ได้อธิบายสาระสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการไว้ว่าการจะจูงใจให้คนทำงานด้วยความเต็มใจนั้น จะต้องจูงใจในสิ่งซึ่งอยู่ในความต้องการของบุคคลผู้นั้น คนงานแต่ละคนมี



ความต้องการแตกต่างกันหลากหลาย โดยเหตุนี้การจูงใจจึงต้องใช้วิธีการจูงใจที่แตกต่างกัน ตามลักษณะความต้องการของแต่ละบุคคล

มาสโลว์ ได้อธิบายรูปพีระมิดว่า ส่วนฐานจะมีขนาดใหญ่ที่สุดเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย (ปัจจัยสี่) 80% มีความต้องการพื้นฐานด้านร่างกาย (ขั้นที่ 1) และความต้องการของมนุษย์จะลดหลั่นลงไปตามลำดับ จนถึงความต้องการความสำเร็จในชีวิต (ขั้นที่ 5) ที่อยู่บนยอดของพีระมิด ซึ่งเล็กที่สุด แสดงว่ามีคนจำนวนน้อยมากที่อยู่บนความต้องการขั้นนี้ (แผนภูมิที่ 2.5)

แผนภูมิที่ 2.5  
เปรียบเทียบขนาดและลำดับขั้นของความต้องการ 5 ขั้น ของมาสโลว์



### ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs)

ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการพื้นฐานแรกของมนุษย์คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะทำให้ชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์

### ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs)

ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการ

ตอบสนอง มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

### **ขั้นที่ 3 ความต้องการด้านความรัก และความเป็นเจ้าของ (Love and Belongingness Needs)**

ความต้องการด้านความรัก และความเป็นเจ้าของ (Love and Belongingness Needs) ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองในขั้นตอนนี้แล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นอีก คือความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรต่าง ๆ อยากคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมทั้งได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่ม เพื่อนฝูง แต่อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนได้นั้น กลุ่ม และบุคคลต่าง ๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอกัน หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ มนุษย์ทุกคนเกิดมาพร้อมต้องการความรัก ความอบอุ่น

### **ขั้นที่ 4 ความต้องการด้านการยอมรับนับถือ (Esteem Needs)**

ความต้องการด้านการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ คือ 1. ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง 2. ความต้องการที่มีฐานะดีเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา

### **ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs)**

ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ คือความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด หลังจากที่ได้รับการตอบสนองทั้ง 4 ขั้นแล้ว ก็ยังจะมีความต้องการสูงขึ้น ไปอีก และอยากจะสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง ความต้องการในขั้นนี้ มิใช่ความต้องการแบบเพื่อฝัน แต่เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นจากการตระหนักในตนเอง เข้าใจความเป็นจริงเกี่ยวกับตนเอง

นอกจากนี้มาสโลว์ ยังได้แบ่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เรียกว่า E- Needs (Lower Efficiency Needs) เป็นความต้องการระดับต่ำ แต่มีความจำเป็นซึ่งจะขาดไม่ได้ ได้แก่ ความต้องการขั้นที่ 1, 2, 3 และ 4

กลุ่มที่ 2 เรียกว่า B. Needs (Higher being Needs) เป็นความต้องการระดับสูง(ขั้นที่ 5) มาสโลว์ได้ศึกษาคุณลักษณะของความต้องการในขั้นนี้ จากนักศึกษาประมาณ 3,000 คน และได้พบว่า มีนักศึกษาเพียงประมาณ 30 คน หรือร้อยละ 1 เท่านั้นที่แสวงหาความต้องการในขั้นที่ 5 นี้

**2.5.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของ แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ในปี 1968 Alderfer ได้คิดทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG : Existence - Relatedness – Growth Theory) ได้แบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ชั้น ดังนี้คือ**

ขั้นที่ 1 [(E)Existence Needs] เป็นความต้องการที่ตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ

ขั้นที่ 2 [(R) Relatedness Needs ] เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

ขั้นที่ 3 [(G) Growth Needs ] เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เติบโตก้าวหน้าไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล รวมถึงความต้องการการได้รับความยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต

### **2.5.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของ แมคเคลล์แลนด์ (David McClelland)**

แมคเคลล์แลนด์ มองแรงจูงใจของปัจเจกบุคคล มีความเชื่อเกี่ยวกับอิทธิพลของสังคม และวัฒนธรรมในอันที่จะช่วยหล่อหลอมอุปนิสัยใจคอ เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงาน ให้เกิดขึ้นกับแก่บุคคลในสังคม ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคเคลล์แลนด์ มีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

1. แรงจูงใจในตัวบุคคล เกิดจากอิทธิพลของสังคมและวัฒนธรรม
2. แรงจูงใจในตัวบุคคลที่สำคัญ ประกอบด้วยความต้องการ 3 ประการคือ

2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Achievement : N.Ach) คือความต้องการที่จะทำงานหรือประกอบกิจกรรมให้ดีกว่ามาตรฐาน และมีความพึงพอใจที่อยู่ภายใต้การแข่งขัน หรืออยู่ภายใต้แรงกดดันเกี่ยวกับงาน ซึ่งบุคคลดังกล่าวมักจะเป็นคนที่มีความอดทนสูง มีความวิริยะอุตสาหะสูง กล้าตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

2.2 ความต้องการอำนาจ (Needs for Power : N.Pow.) หมายถึงความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการจะควบคุมผู้อื่น และมีความพอใจที่จะเห็นผู้อื่นอยู่ภายใต้การควบคุมของตนเอง และในทางตรงกันข้าม ก็จะไม่พึงพอใจถ้าตนเองต้องอยู่ภายใต้การควบคุม หรือภายใต้อิทธิพลของคนอื่น

2.3 ความต้องการความรักและความผูกพัน (Needs for Affiliation : N.Aff.) เป็นความต้องการความรักความอบอุ่นเป็นอย่างมาก การแสดงออกซึ่งความต้องการความรัก และความผูกพัน จะเห็นชัดยิ่งขึ้นในสังคมมนุษย์

บุคคลที่ขาดความรักความอบอุ่นจะแสดงออกให้เห็นในลักษณะต่าง ๆ กันเช่น

- (1) เป็นบุคคลที่ใส่ใจต่อผู้อื่นอย่างจริงจัง ไม่กล้าขัดใจเพื่อน แม้รู้ว่าสิ่งที่เพื่อนทำนั้นไม่ถูกต้องก็ไม่กล้าตำหนิ เพราะกลัวเพื่อนจะโกรธ
- (2) เป็นบุคคลที่ต้องการการยอมรับจากสังคม หรือจากกลุ่มอย่างมาก และบางครั้งจะให้ความช่วยเหลืองานของสังคม หรือของกลุ่มอย่างทุ่มเทมากกว่าใคร ๆ
- (3) ไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง สิ่งใดที่กลุ่มเห็นว่าดีก็ติดตาม ทำให้ถูกชักจูงได้โดยง่าย

## ตารางที่ 2.2

### การเปรียบเทียบ ทฤษฎีของ Maslow , Alderfer & McClelland

| ทฤษฎีของ Maslow        | ทฤษฎีของ Alderfer                    | ทฤษฎีของ McClelland                        |
|------------------------|--------------------------------------|--|
| ต้องการความสำเร็จ      | ความต้องการเจริญเติบโต<br>(G)        | ความต้องการความสำเร็จ<br>(N. Ach.)         |
| ต้องการการยอมรับนับถือ |                                      | ความต้องการมีอำนาจ<br>(N. Pow.)            |
| ต้องการความรัก         | ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น<br>(R) | ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น<br>(N. Aff.) |
| ความมั่นคงปลอดภัย      | ความต้องการสิ่งจำเป็นในชีวิต<br>(E)  | (ไม่ได้กล่าวถึง)                           |
| ความต้องการด้านร่างกาย |                                      |  |

#### 2.5.2.4 ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอริชเบอร์ก (Federick Herzberg)

เฮอริชเบอร์ก ให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งที่ป็นปัจจัย (Factors) ที่ทำให้คนตั้งใจทำงาน และปัจจัยที่ทำให้คนงานผละจากงาน ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอริชเบอร์ก เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ทฤษฎี 2 ปัจจัย” คือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจการทำงาน และปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจการทำงาน หรือผละจากงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เฮอริชเบอร์กเรียกว่า ปัจจัยภายในหรือปัจจัยการจูงใจ (Motivative Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เฮอริชเบอร์กเรียกว่า ปัจจัยด้านสุขภาพ (Hygiene Factors)

ปัจจัยภายในหรือปัจจัยการจูงใจ (Motivative Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในงานโดยตรง ประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือ

- (1) ความสำเร็จของงาน
- (2) ลักษณะของงาน
- (3) ความรับผิดชอบ
- (4) ความก้าวหน้าในการทำงาน

ปัจจัยด้านสุขภาพ (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน ประกอบด้วย 9 ปัจจัยคือ

- (1) นโยบายและรูปแบบการบริหารงานของหน่วยงาน
- (2) การบังคับบัญชาหรือภาวะผู้นำ
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- (4) ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน
- (5) สภาพของที่ทำงาน
- (6) สถานภาพของบุคคลในหน่วยงาน
- (7) ชีวิตส่วนตัว
- (8) ตำแหน่งหน้าที่การงาน
- (9) ความมั่นคงในอาชีพ

#### 2.5.2.5 ทฤษฎีการจูงใจของ วรูม (Victor Vroom)

วรูม สนใจในเรื่องแรงจูงใจในตัวบุคคลมาก ในปี 1964 ได้เขียนหนังสือชื่อ “ Work and Motivation” เป็นเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดย วรูม ได้เรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้สรุปได้ 3 ข้อคือ

- (1) มนุษย์ทุกคนต่างมีความคาดหวังด้วยกันทุกคน จะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับศักยภาพ (Potentials) และความพยายาม (Efforts) ของแต่ละบุคคล
- (2) เมื่อเกิดความคาดหวังขึ้นแล้วจะมีการประเมินคุณค่าของผลลัพธ์ที่จะเกิดจากการคาดหวังของตนขึ้น อาจจะมีค่าเป็น + (บวก) หรือมีค่าเป็น - (ลบ) ความคาดหวังที่ผ่านการประเมินจนตระหนักในคุณค่าแล้วว่าสามารถสมหวังได้ เรียกว่า “Valence”
- (3) เมื่อบุคคลประเมินคุณค่าของความคาดหวัง “Valence” ถ้าผลเป็นบวกก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีความพยายามมากยิ่งขึ้น แต่เมื่อค่าของความคาดหวังออกมาเป็น ลบ ก็จะก่อให้เกิดความท้อแท้ จนถึงระดับหนึ่งก็จะทำให้ความคาดหวังนั้นหมดไป

### สูตร การคิดคำนวณหาความพยายามของบุคคล

$$E = \text{Exp} \quad (I \cdot V)$$

E = Effort หมายถึง ความพยายามของบุคคล

Exp = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังของบุคคล

I = Instrumentality หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์

V = Valence หมายถึง คุณค่าของผลลัพธ์ หรือความคาดหวัง ซึ่งบุคคลได้ประเมินแล้วว่า มีค่าเป็น + (บวก) หรือ - (ลบ)

#### 2.5.2.6 ทฤษฎีการจูงใจของ อัดัม (Stacy J. Adam)

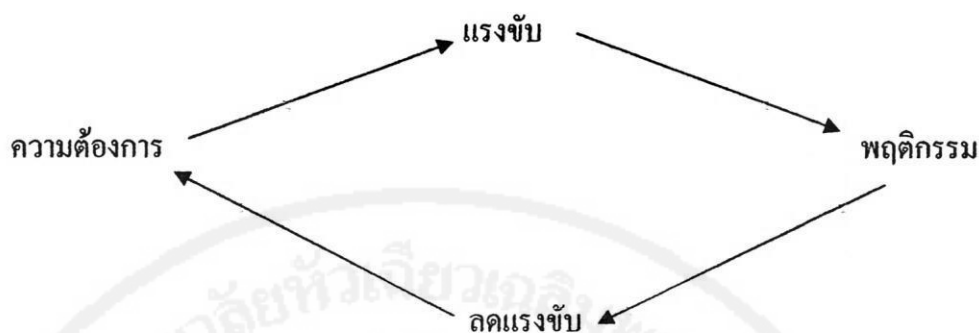
อัดัม เป็นนักจิตวิทยาได้เสนอแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ “ทฤษฎีความเสมอภาค” (Equity Theory) แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับผลการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างการลงทุน (Inputs) กับผลที่ได้จากการทำงาน (Outcomes)

การลงทุน (Inputs) คือปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคคลต้องเสียไปในการทำงาน เช่น เวลา ความเหน็ดเหนื่อย รวมทั้งต้นทุนอันเกิดจากการศึกษาเล่าเรียนก่อนได้งานทำ ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ต้องจ่ายเพื่อการทำงาน

ผลที่ได้จากการทำงาน (Outcomes) คือ ผลตอบแทนทั้งหมดที่ได้รับจากการทำงาน เช่น เงินเดือนหรือค่าตอบแทน ตำแหน่งหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ ความมั่นคง เกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนการยอมรับจากสังคม



## แผนภูมิที่ 2.6 วัฏจักรของแรงจูงใจ



ที่มา : ดัลเลส ทัสวงศา. 2539 : 25

สรุปการจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ที่มีความสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรม เป็นสภาวะทางอารมณ์ที่ก่อให้เกิดแรงขับจากภายใน ก่อให้เกิดความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) ทำให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ซึ่งจากทฤษฎีที่กล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทั้งหมดมาผสมผสานในการชักจูงให้พนักงานทำงานกับบริษัทต่อไป

### 2.6 แนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจ

#### 2.6.1 ความหมายของการตัดสินใจ

วุฒิชัย จันทง (2523 : 294 ; อ้างถึงใน อังคณา นิภัทรวรกานต์. 2546 : 20) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจที่แท้จริง คือ กระบวนการแก้ปัญหา เพราะปกติเมื่อได้ตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มักจะทำเพื่อแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่

กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. พยายามแยกแยะตัวปัญหา หรือค้นคว้าหาตัวปัญหาออกมาให้ได้ (Problem Identification) เป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มทำการตัดสินใจ ด้วยความเชื่อว่า ถ้าเราทราบปัญหาหรือค้นพบตัวปัญหาอย่างแท้จริงแล้ว กระบวนการแก้ปัญหานั้นก็จะประสบผลสำเร็จแล้วครึ่งหนึ่ง

2. หาข่าวสารเกี่ยวข้องกับปัญหา (Information Search) หากทราบตัวปัญหาก็จะทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหา ในการแก้ปัญหาใดต้องแก้จากสาเหตุเหตุ ซึ่งโดยปกติมักจะมีสาเหตุ

หลายประการ จึงจำเป็นต้องมีการเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกันกับตัวปัญหานั้น

3. ประเมินค่าของข่าวสาร (Evaluation of Information) ข่าวสารบางอย่างอาจไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเลย ในบางข่าวสารอาจเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก จึงจำเป็นต้องมีการประเมินค่าข่าวสารที่ได้มานั้น ถูกต้องหรือไม่

4. กำหนดทางเลือก (Listing of Alternatives) เมื่อได้ประเมินค่าของข้อมูลแล้ว ก็จะทำให้ทราบว่าสาเหตุนั้นมีอย่างไร และทำให้มีช่องทางที่จะแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งอาจมีหลายทางเลือก ที่จะสามารถเลือกทางที่มีความสำคัญ ความจำเป็น ความเหมาะสมในระดับที่ต่างกัน

5. การเลือกทางเลือก (Selection of Alternatives) เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติต่อไป (Selection a course of action) และขั้นนี้ถือเป็นขั้นที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

6. ปฏิบัติตามการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Alternative selection) ความสำคัญของการตัดสินใจ มิได้สิ้นสุดที่การทำการตัดสินใจแล้ว หรือเลือกทางเลือกแล้ว แต่สิ่งที่สำคัญอยู่ในลักษณะการปฏิบัติตามการตัดสินใจ เพราะการปฏิบัติตามการตัดสินใจเป็นผลซึ่งให้ทราบว่า การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมเพียงใด

โยธิน ศันสนยุทธร (2530 : 106 - 107 ; อ้างถึงใน อังคณา นิภัทร์วรกานต์. 2546 : 21) กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การนิยามและวิเคราะห์ปัญหาในการตัดสินใจ ต้องเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ และพยายามให้นิยามของปัญหานั้น ๆ ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ปัญหา นั่นคือการพิจารณาและศึกษาตัวแปรต่าง ๆ และความสัมพันธ์ของตัวแปรตาม นิยามของปัญหาอย่างละเอียด อาจต้องหาข่าวสารเพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจปัญหาดีขึ้น

2. การพัฒนาและการประเมินผลคำตอบหลาย ๆ คำตอบ บุคคลที่ทำการตัดสินใจต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สามารถมองปัญหาต่าง ๆ ในหลายแง่ได้มากที่สุด

3. การเลือกและใช้คำตอบที่คิดว่าดีที่สุด โดยคำนึงถึงเวลา พลังงาน และเงิน การเลือกของผู้ตัดสินใจประกอบด้วย ประสพการณ์ คำแนะนำ การทดลอง

4. การประเมินค่าอีกและการคัดแปลงคำตอบมาใช้ เมื่อนำคำตอบที่คิดว่าดีที่สุดไปใช้แล้ว อาจพบข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ไม่ได้คำนึงถึงมาก่อน ผู้ทำการตัดสินใจที่ดีต้องพร้อมที่จะรับข่าวสารใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ และปรับแผนของตนให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ที่เกิดขึ้น

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกแนวทางในการปฏิบัติที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด และการกระทำที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

## 2.6.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ

ศรีนวล โกมลวนิช (อ้างถึงใน อังคณา นิภัทร์วรกานต์. 2546 : 22) แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็น 3 ข้อ คือ

1. การสนองความต้องการของตัวผู้ตัดสินใจ
2. ค่านิยมในพฤติกรรมที่จะทำ
3. ปฏิกริยาตอบโต้ของคนกับสิ่งแวดล้อม และสิ่งแวดล้อมกับคน

อิสระ สุวรรณผล (2519 : 45 – 54 ; อ้างถึงใน อังคณา นิภัทร์วรกานต์. 2546 : 22) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร สถานการณ์และเวลา และองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของ Hesketh ( Corcoran 1981 : 27 ; อ้างถึงใน วุฒิชัย จานง. 2523) ที่พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถ กลุ่มตัวแปรเชิงจิตวิทยาและปัจจัยสิ่งแวดล้อม โดยกล่าวว่า ประสบการณ์ในอดีตและงานที่ทำนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการตัดสินใจแน่นอน

ชุมพร ขงกิติกุล (2530 : 577-579 ; อ้างถึงใน อังคณา นิภัทร์วรกานต์. 2546 : 22) ได้กล่าวถึงลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจว่า มีผลมาจากกรอบของการคิด ค่านิยม และอุดมโนทัศน์ เป็นกรอบในการกระทำของบุคคล และเป็นตัวสำคัญในการกำหนดสติปัญญา การปรับตัว และความสำเร็จในชีวิตมนุษย์ด้วย นอกจากนี้ Berliner (1979 : 128 – 131) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมี 8 อย่างด้วยกัน คือ วิจารณ์ญาณของแต่ละคน ประสบการณ์ที่ผ่านมา ประเพณีนิยม บุคลิกภาพ สิ่งแวดล้อม สัมพันธภาพในองค์กร การสื่อสาร และความไม่แน่นอน หรือภาวะเสี่ยงในการตัดสินใจนั้น

จากทฤษฎีการตัดสินใจที่กล่าวมา พบว่า การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถือเป็นกระบวนการของการแก้ปัญหา อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหา พิจารณา และเลือกทางออกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหานั้น ๆ เช่นเดียวกับการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด พนักงานที่ตัดสินใจออกจากงาน ต้องพิจารณาถึงตัวแปรต่างๆ ของการตัดสินใจออกจากงาน ซึ่งในแต่ละคนมีปัจจัยส่วนตัวต่างกัน สาเหตุของปัญหาต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิด และประสบการณ์ สิ่งแวดล้อมของแต่ละคน ซึ่งเป็นเหตุผลที่ตัดสินใจศึกษาในครั้งนี้

## 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังมีผลการศึกษาวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับความสำคัญในการออกจากงานของพนักงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาไว้และสามารถนำมาสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่

สุกัญญา สุทธิวานิช (2538 ; อ้างถึงใน ปิยนุช รัตนาวังเจริญ. 2546) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพยาบาล ประจำการของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สังกัดสภาวิชาชีพไทย เพื่อสร้างสมการในการทำนายพฤติกรรมการลาออกของพยาบาลประจำการของโรงพยาบาล ประชากรกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มพยาบาลประจำการที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาล กับกลุ่มพยาบาลที่เคยประจำการแต่ลาออกจากโรงพยาบาลในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมการลาออกของพยาบาลประจำโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ขึ้นอยู่กับตัวแปรลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการทำงาน การให้ความสำคัญกับผลตอบแทน และความตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กร

พิสิฐ กาญจนาคพันธุ์ (2541 ; อ้างถึงใน ปิยนุช รัตนาวังเจริญ. 2546) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงานของพนักงาน บริษัทเคอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด (สาขารวมค้าแห่งที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำแล้ว) ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจและศึกษาถึงวิธีการในการรักษาหรือจูงใจพนักงาน ที่มีคุณภาพยังคงทำงานกับองค์กร พบว่า แนวโน้มการลาออกของพนักงานมีเพียงส่วนน้อย เมื่อเทียบกับอัตราการลาออกก่อนภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงานของพนักงาน แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากการงานคือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจ เช่น ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในนโยบาย/ระเบียบของบริษัท ความพึงพอใจต่อบุคคล เพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อค่าจ้างที่ได้รับ

นิมะ หุตาคม (2541) ศึกษาถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ผลการศึกษาโดยภาพรวมพบว่า พนักงานไอทีวีมีความพึงพอใจในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยที่ระดับ 3.75 และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ รายได้และสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านสภาพการทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง

ไพบุรณ ประทุมเหง่า (2542) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การลาออกจากการงานของพนักงานบริษัท : กรณีศึกษา บริษัท ไทยคลินิกโปร จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การลาออก

จากงานของพนักงานบริษัท ไทยคลินิก โพร จำกัด ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ โดยมีความเกี่ยวข้องกับบริษัทที่ไม่มีการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการ มีวุฒิการศึกษาค่อนข้างต่ำที่ระดับมัธยมศึกษา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านการทำงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานอันดับสอง เป็นเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานอันดับสาม ได้แก่ ระบบการบังคับบัญชา ข้อค้นพบดังกล่าวนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยคลินิก โพร จำกัด ที่สำคัญได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบังคับบัญชา และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่สำคัญได้แก่ การบริหารงาน การติดต่อสื่อสารในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะงานที่ทำ

จารุพร แสงเป่า (2542) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติต่อธรรมชาติของมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความคิดและการรับรู้ของบุคคล บุคลิกภาพเข้มแข็ง ซึ่งเป็นเพียงส่วนประกอบเดียวจากหลาย ๆ ส่วนของการมีทัศนคติต่อธรรมชาติของมนุษย์ ก็มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งทำการศึกษาจากโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร 4 แห่ง จำนวน 530 คน พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจที่จะออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญ 0.5 คือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพ ลักษณะของงาน

ไพรัช เจริญปรีชา (2542) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานปฏิบัติการ บริษัทแซ็กเชิลคัลท์(ประเทศไทย) จำกัด สรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคล มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 8 หัวข้อคือ เงินเดือนและสวัสดิการ ลักษณะงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน นโยบายบริหาร การควบคุมบังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์กร

มนัส ผลศรัทธา (2543) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ปัจจัยที่ถามในแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า ควรส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายพัฒนาบุคลากร ควรนำผลการศึกษาเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบถึงความ

ต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ปรากฏออกมา เพื่อให้ทราบถึงจุดใดบ้างที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

ปิยนุช รัตนาวังเจริญ (2546) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม ตำแหน่งพนักงานต้อนรับ ของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตปทุมวัน พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม ตำแหน่งพนักงานต้อนรับ ของโรงแรมระดับห้าดาวในเขตปทุมวัน ที่มีความสำคัญที่สุดได้แก่ เงินเดือน / ค่าคอมมิชชั่น / สวัสดิการ แต่ผลกระทบดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ผลกระทบในการลาออกจากงานของพนักงานที่แท้จริงคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมุมมองของพนักงาน นั้น ๆ เป็นสำคัญ

ณัฐกิตติ์ หมอกแก้ว (2546) ศึกษาถึงความต้องการเปลี่ยนหน่วยงานและลาออกของบุคลากรอุทหากรเรือ พระจุลจอมเกล้า จำนวน 400 คน โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการเปลี่ยนงานและลาออกของบุคลากรของอุทหากรเรือพระจุลจอมเกล้า อยู่ในระดับปานกลาง
2. บุคลากรอุทหากรเรือพระจุลจอมเกล้า ที่มีระดับชั้นยศและระดับการศึกษาต่างกัน มีความต้องการเปลี่ยนงานและลาออกต่างกัน
3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนหน่วยงานและลาออกของบุคลากรอุทหากรเรือพระจุลจอมเกล้า ได้แก่

- 1.1 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- 1.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 1.3 ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีของหน้าที่การงาน
- 1.4 การควบคุมบังคับบัญชา
- 1.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.7 สภาพการทำงาน
- 1.8 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่เงินเดือน
- 1.9 ความยุติธรรมในองค์กร

ภูเบศ ฑีฆะสังข์ (2547) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนงานของเจ้าพนักงานเรือนจำ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำในเขตจังหวัดนนทบุรี จาก 2 สถานที่คือ 1. เรือนจำกลางบางขวาง 2. เรือนจำจังหวัด จำนวนทั้งสิ้น 150 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความต้องการเปลี่ยนงานของเจ้าพนักงานเรือนจำในเขตจังหวัดนนทบุรี ทั้งสองแห่งอยู่ในระดับสูง



## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล มีดังนี้

- 2.1 อายุแตกต่างกัน ความต้องการเปลี่ยนงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- 2.2 ระดับการศึกษาต่างกัน ความต้องการเปลี่ยนงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- 2.3 ระดับตำแหน่งต่างกัน ความต้องการเปลี่ยนงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- 2.4 สถานภาพสมรสต่างกัน ความต้องการเปลี่ยนงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- 2.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ความต้องการเปลี่ยนงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และการบริหารงานของระบบราชการ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความต้องการเปลี่ยนงาน

เพ็ญพิชชา ศุภบุญญานภาพ (2549) ศึกษาปัญหาการสื่อสารในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก และระดับความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์การอยู่ในระดับมาก แต่ระดับการสื่อสารแบบ Bottom up Communication อยู่ในระดับน้อย จะเห็นได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การนี้คือ พนักงานเพศชายแผนกผลิตและแผนกวางแผนที่มีระดับการศึกษามัธยมต้น มีความรู้สึกที่ไม่สามารถพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารได้ และไม่สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเป็นอิสระ และได้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบ คือ เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์การให้มากขึ้น ใน 3 ระดับคือ

1. ผู้บริหาร ควรใช้นโยบายเปิดประตูของผู้บริหาร
2. ระดับผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมโครงการคุยกันฉันและเธอ
3. ระดับองค์การ ส่งเสริมโครงการเสียงตามสายฉันและเธอ

รักษนก ศิริอ่อน (2549) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานถูกค่าสัมพันธ์ลาออก ซึ่งพบว่า ทศคติของพนักงานมีระดับความพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านคุณค่าของงาน คือ 77.7 ทศคติมีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ระบบการถ่ายทอดคำสั่งในองค์กร คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เพียง 54.5 ส่วนปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย 5 อันดับคือ ลำดับที่ 1 เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า 23.04 ลำดับที่ 2 ความก้าวหน้า คิดเป็น 12.04 ลำดับที่ 3 ลักษณะงาน คิดเป็น 10.47 ลำดับที่ 4 ความกดดันด้าน บังคับให้ทำโอที, ไม่สบายใจจากงานที่ทำ คิดเป็น 9.95 ลำดับที่ 5 ความมั่นคงในงาน คิดเป็น 6.81

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงาน  
ของพนักงานบริษัท มี หลายปัจจัย เช่น

1. เงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทน
2. สวัสดิการ
3. ผู้บริหารและการบริหารจัดการ
4. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานที่ทำ
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน, มุมมองของพนักงานนั้น ๆ
6. ความพึงพอใจในนโยบาย / ระเบียบของบริษัท
7. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน
8. การสื่อสารในองค์กรระหว่างระดับผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ
9. ความมั่นคง, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
10. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่เงินเดือน
11. ความผูกพันต่อวิชาชีพ
12. ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กร

## 2.8 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดัง แผนภูมิที่ 2.1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวิธีการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร (Document Research) ได้แก่ การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น บทความ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ และรายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
2. การศึกษาภาคสนาม (Field Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงาน บริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยทางบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัดแบ่งหลาย ๆ แผนกออกเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคคล (Personnel)
2. จัดซื้อ (Purchasing)
3. การตลาด (Marketing)
4. บัญชี (Accounting)
5. จัดซื้อวัตถุดิบ วางแผนการส่งสินค้า (Production Control)
6. Engineering ดูแลเกี่ยวกับ Drawing แม่พิมพ์ คุณภาพสินค้า
7. แผนกควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
8. แผนกซ่อมบำรุง (Maintenance)
9. แผนกแม่พิมพ์ (Mold)
10. QMR ดูแลระบบคุณภาพ ISO 9002
11. EMR ดูแลระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001
12. Safety ดูแลเรื่องความปลอดภัยในโรงงาน
13. Production Planning

14. แผนกฉีด (Injection)
15. แผนกประกอบ Assembly and Finishing
16. Cross Flow Fan Welding and Balance
17. Store resin แผนกจัดซื้อวัตถุดิบ ตรวจสอบและจ่ายวัตถุดิบ เรซิน สับแมท
18. แผนกจัดส่งสินค้า Store Product]
19. แผนกจัดเก็บกล่อง ลังบรรจุสินค้า Carton Store
20. Part control ทำหน้าที่จัดส่งงานตามระบบบัญชีสินค้าแบบ FIFO

แต่เนื่องจากบริษัท โคมูนซิ(ไทยแลนด์) จำกัด มีหลายหน่วยงานตามรายการข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ใช้กลุ่มประชากรในการทำวิจัย 130 คน จากประชากรทั้งหมด 1,300 คน ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| Office              | 10 persons         |
| Injection           | 39 persons         |
| Assembly            | 24 persons         |
| CFF                 | 18 persons         |
| Production control  | 10 persons         |
| Production Planning | 4 persons          |
| Quality Control     | 9 persons          |
| Another             | 16 persons         |
| <b>Total</b>        | <b>130 persons</b> |

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษารุ่นนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งบรรจุคำถามหลัก ๆ อันเป็นหัวข้อ และเรียงลำดับความสำคัญที่ต้องการศึกษา โดยลักษณะคำถามเป็นปลายปิด ที่มีแนวตอบกำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ผู้เลือกตอบได้ตอบคำตอบที่ตรงตามความต้องการมากที่สุด

ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. นำข้อมูลและแนวคิดที่รวบรวมไว้มาสรุป เพื่อกำหนดขอบเขต และเนื้อหาของคำถาม เพื่อให้ครอบคลุมเรื่องที่จะทำการศึกษา และมีลักษณะซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถให้ข้อเท็จจริงได้

3. นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม เพื่อให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหา

4. การหาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม บางพลีส่วนที่ 2 ซึ่งไม่อยู่ในบริษัท โคมูนีซี (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 20 ชุด

5. นำมาวิเคราะห์ความเที่ยง ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ได้ค่า  $\text{Alpha} = .8787$

6. ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามในแบบสอบถาม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จนได้แบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้จริง

ลักษณะของแบบสอบถาม มี 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน แผนกที่ทำงานอยู่ (ข้อ 1 – 7)

ส่วนที่ 2 ศึกษาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลาออกจากงาน ของพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ที่บริษัท โดยใช้เทคนิคของการสร้างแบบวัดทัศนคติของ Likert คือ การใช้คำถามเพื่อให้เลือกตอบ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ข้อความแบบสอบถาม มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของงาน จนเป็นสาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงาน ( 1-60 ) มีหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ
2. ค่าจ้าง / ค่าตอบแทน
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการของบริษัท
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. ด้านสวัสดิการ

ข้อคำถามให้เลือกตอบ 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบเลือกคำตอบที่เป็นไปตามสภาพการณ์จริงของผู้ตอบในแต่ละคำถาม ได้แก่ มากที่สุด ( 5 ) มาก ( 4 ) ปานกลาง ( 3 ) น้อย ( 2 ) น้อยที่สุด ( 1 )



### 3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด
2. ผู้ทำการวิจัยได้ทำการแจก และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งผู้ทำการวิจัยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรของบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์) จำกัด ทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ในการตอบแบบสอบถาม
3. ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง และความสอดคล้องของคำถามคำตอบ ความสมบูรณ์ของข้อมูล ดำเนินการเก็บข้อมูลจนครบ และได้จำนวนตัวอย่างครบตามความต้องการ คือ 130 ชุด

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบแล้ว นำแบบสอบถามที่ได้ มาตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน ออกแบบตารางรหัสตามแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลข เก็บบันทึกข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science)

### 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. การหาค่าร้อยละ (Percentage) ข้อคำถามเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล โดยแยกแต่ละข้อมูลในการตอบ คิดเป็นร้อยละ
2. การหาค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) โดยใช้โปรแกรม SPSS วิเคราะห์ข้อมูล
3. การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับการตัดสินใจออกจากบริษัทของพนักงาน ใช้ค่า Chi Square ด้วยวิธีเพียร์สัน (Person Correlation Value) โดยใช้โปรแกรม SPSS วิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของคำถามที่แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจางานของพนักงานบริษัท มีให้เลือก 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด การแปลความหมายของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

แปลความหมายระดับคะแนน ดังนี้

|                       |   |
|-----------------------|---|
| ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 | หมายถึง มีผลกระทบต่อการทำงานในระดับน้อยที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 | หมายถึง มีผลกระทบต่อการทำงานในระดับน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 | หมายถึง มีผลกระทบต่อการทำงานในระดับปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 | หมายถึง มีผลกระทบต่อการทำงานในระดับมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 | หมายถึง มีผลกระทบต่อการทำงานในระดับมากที่สุด  |

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

บทนี้ผู้ศึกษาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มประชากรพนักงานของบริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์) จำกัด โดยนำเสนอข้อมูลลักษณะของบุคคลของกลุ่มตัวอย่างปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานออกจากงาน โดยภาพรวม ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงานบริษัท และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับการตัดสินใจออกจากบริษัทของพนักงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม ระยะเวลาเก็บข้อมูลระหว่างเดือน สิงหาคม – กันยายน 2550 จำนวน 130 คนจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับปฏิบัติการ

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

1. เพศ ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างของพนักงาน บริษัท โคนุนชิ(ไทยแลนด์) จำกัด เป็นพนักงานเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 88 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 12
2. อายุ ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20 – 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 38 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 11 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 10 และพนักงานอายุ 41 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 1
3. สถานภาพ ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 51 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 37 และสถานภาพ หม้าย / หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 12
4. ระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) คิดเป็นร้อยละ 25 พนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 46 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส. / อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 25 และระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4
5. รายได้ต่อเดือน ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 0 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 49 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 2 รายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1

6. ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทนี้ การวิเคราะห์พบว่า อายุงานระหว่าง 1 – 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 46 อายุงานระหว่าง 5 – 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 27 อายุงานระหว่าง 9 – 12 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.0 และอายุงานระหว่าง 13 – 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 17

7. แผนกที่ท่านทำงานอยู่ เนื่องจากบริษัท โคนุซ(ไทยแลนด์) จำกัด มีหลายหน่วยงาน ซึ่งบางแผนกมีจำนวนพนักงานไม่ถึง 10 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ให้จำนวนประชากรในอัตราส่วนร้อยละ 10 ของจำนวนประชากรที่มี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ใช้กลุ่มประชากรในการทำวิจัย 130 คน จากประชากรทั้งหมด 1,300 คน ดังนี้

|                     |             |                  |
|---------------------|-------------|------------------|
| Office              | 10 persons  | คิดเป็นร้อยละ 8  |
| Injection           | 39 persons  | คิดเป็นร้อยละ 30 |
| Assembly            | 24 persons  | คิดเป็นร้อยละ 18 |
| CFF                 | 18 persons  | คิดเป็นร้อยละ 14 |
| Production control  | 10 persons  | คิดเป็นร้อยละ 8  |
| Production Planning | 4 persons   | คิดเป็นร้อยละ 3  |
| Quality Control     | 9 persons   | คิดเป็นร้อยละ 7  |
| Another             | 16 persons  | คิดเป็นร้อยละ 12 |
| Total               | 130 persons | 100 %            |

ตารางที่ 4.1  
รายละเอียดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ลำดับ | ข้อมูลทั่วไป   |                 | จำนวนตัวอย่าง<br>(คน) | ร้อยละ |
|-------|----------------|-----------------|-----------------------|--------|
| 1     | เพศ            | ชาย             | 15                    | 12     |
|       |                | หญิง            | 115                   | 88     |
|       |                | รวม             | 130                   | 100    |
| 2     | อายุ           | 20 - 25         | 50                    | 38     |
|       |                | 26 - 30         | 52                    | 40     |
|       |                | 31 - 35         | 14                    | 11     |
|       |                | 35 - 40         | 13                    | 10     |
|       |                | 41 - 45         | 1                     | 1      |
|       |                | รวม             | 130                   | 100    |
| 3     | สถานภาพ        | โสด             | 67                    | 51     |
|       |                | สมรส            | 48                    | 37     |
|       |                | หม้าย/หย่าร้าง  | 15                    | 12     |
|       |                | รวม             | 130                   | 100    |
| 4     | ระดับการศึกษา  | ม. 3            | 32                    | 24.5   |
|       |                | ม.6 หรือ ปวช.   | 60                    | 46     |
|       |                | ปวส / อนุปริญญา | 33                    | 25     |
|       |                | ปริญญาตรี       | 5                     | 4      |
|       |                | รวม             | 130                   | 100    |
| 5     | รายได้ต่อเดือน | ต่ำกว่า 5,000   | 0                     | 0      |
|       |                | 5,001 – 10,000  | 64                    | 49     |
|       |                | 10,001 – 15,000 | 62                    | 48     |
|       |                | 15,001 – 20,000 | 3                     | 2      |
|       |                | มากกว่า 20,000  | 1                     | 1      |
|       |                | รวม             | 130                   | 100    |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อมูลทั่วไป     |                     | จำนวนตัวอย่าง<br>(คน) | ร้อยละ |
|-------|------------------|---------------------|-----------------------|--------|
| 6     | ระยะเวลาที่ทำงาน | 1 - 4               | 60                    | 46     |
|       |                  | 5 - 8               | 35                    | 27     |
|       |                  | 9 - 12              | 13                    | 10     |
|       |                  | 13 - 16             | 22                    | 17     |
|       |                  | รวม                 | 130                   | 100    |
| 7     | แผนกที่ทำงาน     | Office              | 10                    | 8      |
|       |                  | Injection           | 39                    | 30     |
|       |                  | Assembly            | 24                    | 18     |
|       |                  | Cross Flow Fan      | 18                    | 14     |
|       |                  | Production Control  | 10                    | 8      |
|       |                  | Production Planning | 4                     | 3      |
|       |                  | Quality Control     | 9                     | 7      |
|       |                  | Another             | 16                    | 12     |
|       |                  | รวม                 | 130                   | 100    |

#### 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัท โคนูนซิ(ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาแยกตามข้อคำถามหลัก ดังนี้  
ลักษณะของงานที่ทำ ผลการศึกษาปรากฏตามรายชื่อ ดังนี้

1. งานที่ทำเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 รองลงมาอยู่ในระดับมาก จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 ในระดับน้อยจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 และอันดับที่มีจำนวนเท่ากันคือระดับน้อยที่สุดกับมากที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ผลการวิเคราะห์ในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเป็น 3.20



2. งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัดระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ในระดับน้อยจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 ระดับน้อยที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 และระดับมากที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ผลการวิเคราะห์ในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.04

3. การใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาอยู่ในระดับมาก จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 ในระดับน้อย จำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 10.8 ระดับมากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 และระดับน้อยที่สุด 1 คน คิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์ในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39

4. มีความสุขใจในงานที่ท่านทำระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมาอยู่ในระดับมาก จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 ในระดับน้อยจำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 13.8 ระดับน้อยที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.06

5. ระบบงานที่ทำเป็นระบบการทำงานที่ดีอยู่แล้วระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ในระดับน้อยจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.97

6. งานที่ท่านทำมีอิทธิพลต่อการทำให้คิดลาออกจากงานระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 39 คนคิดเป็นร้อยละ 30.0 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 13.1 ระดับมากจำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 10.8 และระดับมากที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.60

7. งานที่ทำมีปริมาณมากเกินไปจนทำให้ไม่มีเวลาพักผ่อนระดับใด ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาอยู่ในระดับน้อย จำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 26.2 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 23.1 ระดับมากจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 6.2 และระดับมากที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.40

8. การทำงานแบบเดิมเป็นเวลานานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คิดเปลี่ยนงานใหม่ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 32.3 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 23.1 ระดับมากจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 6.9 และระดับมากที่สุดจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.36

9. งานที่ทำมีลักษณะที่ไม่ซ้ำซ้อนระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 33.8 ในระดับน้อยจำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 18.5 ระดับมากจำนวน 13 คนคิดเป็นร้อยละ 10.0 และระดับมากที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.28

10. บริษัทมอบหมายงานให้ท่านทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากงานประจำระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 25.4 ในระดับน้อยจำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 23.1 ระดับมากจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.9 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2

จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ท่านทำ  
แยกเป็นรายข้อ

| ข้อ | คำถาม   | 5          | 4            | 3            | 2            | 1            | $\bar{X}$ | ผลลัพธ์ |
|-----|---|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|---------|
|     |   | มากที่สุด  | มาก          | ปานกลาง      | น้อย         | น้อยที่สุด   |           |         |
| 1   | ลักษณะของงานที่ท่านทำ<br>งานที่ท่านทำเป็นงานที่เหมาะสมกับ<br>ความรู้ความสามารถของท่าน | 2.3<br>(3) | 27.7<br>(36) | 60.8<br>(79) | 6.9<br>(9)   | 2.3<br>(3)   | 3.20      | ปานกลาง |
| 2   | งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมี<br>ความถนัด  | .8<br>(1)  | 21.5<br>(28) | 61.5<br>(80) | 13.8<br>(18) | 2.3<br>(3)   | 3.04      | ปานกลาง |
| 3   | ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถ<br>ทำงานอย่างเต็มที่                                      | 5.4<br>(7) | 40.8<br>(53) | 42.3<br>(55) | 10.8<br>(14) | .8<br>(1)    | 3.39      | ปานกลาง |
| 4   | ท่านมีความสุขใจในงานที่ท่านทำ   | 1.5<br>(2) | 23.1<br>(30) | 58.5<br>(76) | 13.8<br>(18) | 3.1<br>(4)   | 3.06      | ปานกลาง |
| 5   | ระบบงานที่ท่านทำเป็นระบบการ<br>ทำงานที่ดีอยู่แล้ว                                     | 0          | 19.2<br>(25) | 63.1<br>(82) | 13.8<br>(18) | 3.8<br>(5)   | 2.97      | ปานกลาง |
| 6   | ท่านคิดว่างานที่ท่านทำมีอิทธิพลต่อ<br>การทำให้ท่านคิดลาออกจากงาน                      | 3.1<br>(4) | 10.8<br>(14) | 43.1<br>(56) | 30.0<br>(39) | 13.1<br>(17) | 2.60      | น้อย    |
| 7   | งานที่ท่านทำมีปริมาณมากเกินไปจน<br>ทำให้ไม่มีเวลาพักผ่อน                              | 3.1<br>(4) | 6.2<br>(8)   | 41.5<br>(54) | 26.2<br>(34) | 23.1<br>(30) | 2.40      | น้อย    |
| 8   | การทำงานแบบเดิมเป็นเวลานาน<br>เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คิดเปลี่ยน<br>งานใหม่            | 4.6<br>(6) | 6.9<br>(9)   | 32.3<br>(42) | 33.1<br>(43) | 23.1<br>(30) | 2.36      | น้อย    |
| 9   | งานที่ท่านทำมีลักษณะที่ไม่ซ้ำซ้อน   | 2.3<br>(3) | 10.0<br>(13) | 35.4<br>(46) | 18.5<br>(14) | 33.8<br>(44) | 2.28      | น้อย    |
| 10  | บริษัทของท่านมอบหมายงานให้<br>ท่านทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากงาน<br>ประจำ                | 1.5<br>(2) | 3.8<br>(5)   | 25.4<br>(33) | 23.1<br>(30) | 46.2<br>(60) | 1.9       | น้อย    |
| รวม |   |            |              |              |              |              | 2.6       | น้อย    |

### เงินเดือน / ค่าตอบแทน ผลการศึกษาปรากฏตามรายชื่อ ดังนี้

11. ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 26 คนคิดเป็นร้อยละ 20.0 ในระดับมากจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 7.7 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.76
12. เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมดีแล้วระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 74.6 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 16.2 ในระดับมากจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 6.9 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.86
13. ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่ทำธุรกิจคล้ายกันระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 16.2 ในระดับมากกับระดับน้อยที่สุดในที่เท่ากันคือจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 6.9 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.76
14. ได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการเสี่ยงภัยในการทำงานระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 22.3 ในระดับมากจำนวน 13 คนคิดเป็นร้อยละ 10.0 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.86
15. การทำงานล่วงเวลาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องการในการทำงานกับบริษัทระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 33.8 ในระดับน้อยจำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 12.3 ระดับมากที่สุดจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 11.5 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36
16. มีความรู้สึกหงุดหงิดเมื่อนึกถึงค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 31 คนคิดเป็นร้อยละ 23.8 ในระดับมากจำนวน 23 คนคิดเป็น

ร้อยละ 17.7 ระดับ ระดับน้อยที่สุดจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 13.1 และระดับมากที่สุดจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.78

17. ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอตามสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยไม่ต้องกู้ยืมระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 36 คนคิดเป็นร้อยละ 27.7 ในระดับน้อย จำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 25.4 ระดับ ระดับมากจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.26

18. มีความคิดจะลาออกจากงานเพราะค่าตอบแทนบริษัทอื่นดีกว่าระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 31.5 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 31 คนคิดเป็นร้อยละ 23.8 ระดับ ระดับมากจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 9.2 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.33

19. ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อการจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับครอบครัวระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 39 คนคิดเป็นร้อยละ 30.0 ในระดับน้อย จำนวน 37 คนคิดเป็นร้อยละ 28.5 ระดับ ระดับมากจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 6.2 และระดับมากที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.19

20. มีเงินเก็บไว้ใช้ยามฉุกเฉิน เช่น ทำประกันชีวิต หรือเงินออมฝากไว้ที่ธนาคารระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 29.2 ในระดับน้อย จำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 23.1 ระดับ ระดับมากจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 และระดับมากที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.93 (ตารางที่ 4.3)

## ตารางที่ 4.3

จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน  
แยกเป็นรายข้อ

| ข้อ | คำถาม  | 5            | 4            | 3            | 2            | 1              | —<br>X | ผลลัพธ์     |
|-----|--|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------|-------------|
|     |  | มากที่สุด    | มาก          | ปาน<br>กลาง  | น้อย         | น้อย<br>ที่สุด |        |             |
| 11  | เงินเดือน / ค่าตอบแทน<br>ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับในปัจจุบันมี<br>ความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำอยู่      | 0            | 7.7<br>(10)  | 66.9<br>(87) | 20.0<br>(26) | 5.4<br>(7)     | 2.76   | ปาน<br>กลาง |
| 12  | เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานค่าตอบแทน<br>ที่ท่านได้รับเหมาะสมดีแล้ว                                  | 0            | 6.9<br>(9)   | 74.6<br>(97) | 16.2<br>(21) | 2.3<br>(3)     | 2.86   | ปาน<br>กลาง |
| 13  | ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อ<br>เปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่<br>ทำธุรกิจคล้ายกัน | 0            | 6.9<br>(9)   | 70.0<br>(91) | 16.2<br>(21) | 6.9<br>(9)     | 2.76   | ปาน<br>กลาง |
| 14  | ท่านได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการ<br>เสี่ยงภัยในการทำงาน   | 0            | 10.0<br>(13) | 66.9<br>(87) | 22.3<br>(29) | .8<br>(1)      | 2.86   | ปาน<br>กลาง |
| 15  | การทำงานล่วงเวลาเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง<br>ที่ท่านต้องการในการทำงานกับบริษัท                            | 11.5<br>(15) | 33.8<br>(44) | 38.5<br>(50) | 12.3<br>(16) | 3.8<br>(5)     | 3.36   | ปาน<br>กลาง |
| 16  | ท่านรู้สึกหงุดหงิดเมื่อนึกถึง<br>ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน                                      | 5.4<br>(7)   | 17.7<br>(23) | 40.0<br>(52) | 23.8<br>(31) | 13.1<br>(17)   | 2.78   | ปาน<br>กลาง |
| 17  | ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอตามภาวะ<br>เศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยไม่ต้องกู้ยืม                        | 1.5<br>(2)   | 3.8<br>(5)   | 41.5<br>(54) | 25.4<br>(33) | 27.7<br>(36)   | 2.26   | น้อย        |
| 18  | ท่านคิดจะลาออกจากงานเพราะ<br>ค่าตอบแทนบริษัทอื่นดีกว่า   | 1.5<br>(2)   | 9.2<br>(12)  | 33.8<br>(44) | 31.5<br>(41) | 23.8<br>(31)   | 2.33   | น้อย        |
| 19  | ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อ<br>การจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับครอบครัว                               | .8<br>(1)    | 6.2<br>(8)   | 34.6<br>(45) | 28.5<br>(37) | 30.0<br>(39)   | 2.19   | น้อย        |
| 20  | ท่านมีเงินเก็บไว้ใช้ยามฉุกเฉินเช่นทำ<br>ประกันชีวิตหรือเงินออมฝากไว้ที่<br>ธนาคาร                  | .8<br>(1)    | 3.1<br>(4)   | 29.2<br>(38) | 23.1<br>(50) | 43.8<br>(57)   | 1.93   | น้อย        |
| รวม |  |              |              |              |              |                | 2.7    | ปาน<br>กลาง |



### สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษาปรากฏตามรายชื่อ ดังนี้

21. ที่ทำงานมีความสะอาดปลอดภัย โปร่ง อากาศถ่ายเทสะดวกระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมาอยู่ในระดับน้อย จำนวน 31 คนคิดเป็นร้อยละ 23.8 ในระดับมากจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 13. และระดับน้อยที่สุดจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.80

22. ที่ทำงานมีเสียงดังรบกวนขณะที่กำลังทำงานอยู่ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 36 คนคิดเป็นร้อยละ 27.7 ในระดับน้อยจำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 26.9 ระดับ ระดับมากจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 8.5 และระดับมากที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.27

23. ที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมใช้อยู่เสมอระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 36 คนคิดเป็นร้อยละ 27.7 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 13.1 ระดับ ระดับมากจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 11.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.57

24. เพื่อนร่วมงานมีนิสัย น้ำใจ โอบอ้อมอารีระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 66.2 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 20.8 ในระดับน้อยจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 6.2 ระดับ ระดับน้อยที่สุดจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 และระดับมากที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.10

25. เพื่อนร่วมงานสามารถให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดีระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 36.9 ในระดับน้อยจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 ระดับ ระดับน้อยที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.26

26. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการทำให้ท่านคิดออกจากงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ปานกลาง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 26.2 ในระดับน้อยจำนวน 31 คนคิดเป็นร้อยละ 23.8 ระดับ ระดับมากที่สุด 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 และระดับน้อยที่สุด



จำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.05

27. บริษัทของท่านมีมาตรการที่ชัดเจนในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อป้องกันอุบัติเหตุ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากจำนวน 63 คนคิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 40.8 ในระดับน้อยจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 6.2 ระดับ ระดับน้อยที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39

28. บริษัทของท่านได้จัดระบบความปลอดภัยในการทำงานอย่างเต็มที่ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 54 คนคิดเป็นร้อยละ 41.5 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 ระดับ ระดับน้อยจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 และระดับมากที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.35

29. สภาพแวดล้อมที่ทำงานมีความสะดวกต่อการทำงานระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 25.4 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 18.5 และระดับมากจำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 13.8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.51

30. บริษัทได้จัดสถานที่พักผ่อนระหว่างการทำงานอย่างเพียงพอระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 79 คนคิดเป็นร้อยละ 60.8 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 25 คนคิดเป็นร้อยละ 19.2 ในระดับน้อยจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 18.5 และระดับมากจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.61 (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4

จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
แยกเป็นรายชื่อ

| ข้อ | คำถาม  | 5          | 4            | 3            | 2            | 1              | —<br>X | ผลลัพธ์        |
|-----|--|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------|----------------|
|     |  | มากที่สุด  | มาก          | ปาน<br>กลาง  | น้อย         | น้อย<br>ที่สุด |        |                |
| 21  | สภาพแวดล้อมในการทำงาน<br>ที่ทำงานของท่านมีความสะอาดปลอดภัย<br>โปร่ง อากาศถ่ายเทสะดวก     | 0          | 13.1<br>(17) | 58.5<br>(76) | 23.8<br>(31) | 4.6<br>(6)     | 2.80   | ปาน<br>กลาง    |
| 22  | ที่ทำงานของท่านไม่มีเสียงดังรบกวน<br>ขณะที่กำลังทำงานอยู่                                | .8<br>(1)  | 8.5<br>(11)  | 36.2<br>(47) | 26.9<br>(35) | 27.7<br>(36)   | 2.27   | น้อย           |
| 23  | ที่ทำงานของท่านมีความเป็นระเบียบ<br>เรียบร้อย และมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมใช้<br>อยู่เสมอ      | 0          | 11.5<br>(15) | 47.7<br>(62) | 27.7<br>(36) | 13.1<br>(17)   | 2.57   | น้อย           |
| 24  | เพื่อนร่วมงานมีนิสัย, น้ำใจโอบอ้อม<br>อารี   | 2.3<br>(3) | 20.8<br>(27) | 66.2<br>(86) | 6.2<br>(8)   | 4.6<br>(6)     | 3.10   | ปาน<br>กลาง    |
| 25  | เพื่อนร่วมงานสามารถให้คำแนะนำได้<br>เป็นอย่างดี  | 1.5<br>(2) | 36.9<br>(48) | 52.3<br>(68) | 5.4<br>(7)   | 3.8<br>(5)     | 3.26   | ปาน<br>กลาง    |
| 26  | ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมี<br>อิทธิพลต่อการทำให้ท่านคิดออกจากงาน                  | 5.4<br>(7) | 26.2<br>(34) | 40.8<br>(53) | 23.8<br>(31) | 3.8<br>(5)     | 3.05   | ปาน<br>กลาง    |
| 27  | บริษัทของท่านมีมาตรการที่ชัดเจนในการ<br>จัดสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อป้องกัน<br>อุบัติเหตุ | 1.5<br>(2) | 48.5<br>(63) | 40.8<br>(53) | 6.2<br>(8)   | 3.1<br>(4)     | 3.39   | ปาน<br>กลาง    |
| 28  | บริษัทของท่านได้จัดระบบความ<br>ปลอดภัยในการทำงานอย่างเต็มที่                             | .8<br>(1)  | 48.5<br>(63) | 41.5<br>(54) | 3.8<br>(5)   | 5.4<br>(7)     | 3.35   | ปาน<br>กลาง    |
| 29  | สภาพแวดล้อมที่ทำงานของท่านมี<br>ความสะดวกต่อการทำงาน                                     | 0          | 13.8<br>(18) | 42.3<br>(55) | 25.4<br>(33) | 18.5<br>(24)   | 2.51   | น้อย           |
| 30  | บริษัทของท่านได้จัดสถานที่พักผ่อน<br>ระหว่างการทำงานอย่างเพียงพอ                         | 0          | 1.5<br>(2)   | 19.2<br>(25) | 18.5<br>(24) | 60.8<br>(79)   | 1.61   | น้อย<br>ที่สุด |
| รวม |  |            |              |              |              |                | 2.6    | น้อย           |

**ด้านผู้บริหารและระบบการจัดการของบริษัท ผลการศึกษาปรากฏตามรายชื่อ ดังนี้**

31. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นเป็นอย่างไรระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 39 คนคิดเป็นร้อยละ 30.0 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 7.7 และระดับมากจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.56

32. ผู้บริหารยอมรับในความสามารถของท่านระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 24.6 ในระดับมากจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.72

33. ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคนระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 37 คนคิดเป็นร้อยละ 28.5 ในระดับมากจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 8.5 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 6.9 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.66

34. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ด้วยความยุติธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชังระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 33.1 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 29.2 ระดับมากจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 และระดับมากที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.12

35. ผู้บริหารปล่อยให้เรียนรู้งานเอง พอทำงานพลาดก็ตำหนิ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 26.9 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 26.2 ระดับมากจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 7.7 และระดับมากที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.34

36. ผู้บริหารไม่มีการสอนงานให้ทุกครั้งที่มีมอบหมายงานให้ทำ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 31.5 ในระดับน้อยจำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 26.9 ระดับมากจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 และระดับมากที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.20

37. ผู้บริหารไม่สามารถเป็นที่ปรึกษาได้ทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 29.2 ในระดับน้อยจำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 22.3 ระดับมากที่สุดจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 8.5 และระดับมากจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 6.2 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.33

38. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานน้อยเกินไประดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 26.2 ในระดับน้อยจำนวน 28 คนคิดเป็นร้อยละ 21.5 ระดับมากจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 และระดับมากที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.36

39. มีความรู้สึกอึดอัดระดับใดเมื่อมีผู้บริหารเข้ามาดูขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 24.6 ในระดับ น้อยจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ระดับมากจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 8.5 และระดับมากที่สุดจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.16

40. ในการทำงานมีหัวหน้างานมากเกินไปทำให้ท่านสับสน จนเป็นสาเหตุให้ท่านคิดออกจากงานระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 26.9 ในระดับน้อยจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 18.5 ระดับมากจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 8.5 และระดับมากที่สุดจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับ น้อย ค่าเฉลี่ย 2.16 (ตารางที่ 4.5)

## ตารางที่ 4.5

จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยด้านผู้บริหาร  
และระบบการบริหารจัดการของบริษัท แยกเป็นรายชื่อ

| ข้อ | คำถาม  | 5           | 4            | 3            | 2            | 1            | $\bar{X}$ | ผลลัพธ์ |
|-----|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|---------|
|     |  | มากที่สุด   | มาก          | ปานกลาง      | น้อย         | น้อยที่สุด   |           |         |
| 31  | ผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการของบริษัท<br>ผู้บริหารของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างดี | 0           | 2.3<br>(3)   | 60.0<br>(78) | 30.0<br>(39) | 7.7<br>(10)  | 2.6       | น้อย    |
| 32  | ผู้บริหารของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน  | 0           | 4.6<br>(6)   | 66.9<br>(87) | 24.6<br>(32) | 3.8<br>(5)   | 2.72      | ปานกลาง |
| 33  | ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานให้เหมาะสม กับความสามารถของแต่ละคน                                       | 0           | 8.5<br>(11)  | 56.2<br>(73) | 28.5<br>(37) | 6.9<br>(9)   | 2.66      | ปานกลาง |
| 34  | ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานให้ด้วยความยุติธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง                               | .8<br>(1)   | 3.1<br>(4)   | 33.1<br>(43) | 33.8<br>(44) | 29.2<br>(38) | 2.12      | น้อย    |
| 35  | ผู้บริหารของท่านปล่อยให้ท่านเรียนรู้งานเอง พอทำงานพลาดก็ตำหนิ                                      | 3.1<br>(4)  | 7.7<br>(10)  | 36.2<br>(47) | 26.9<br>(35) | 26.2<br>(34) | 2.34      | น้อย    |
| 36  | ผู้บริหารของท่านไม่มีการสอนงานให้ทุกครั้งที่มีมอบหมายงานให้ทำ                                      | 3.1<br>(4)  | 4.6<br>(6)   | 33.8<br>(44) | 26.9<br>(35) | 31.5<br>(41) | 2.20      | น้อย    |
| 37  | ผู้บริหารของท่านไม่สามารถเป็นที่ปรึกษาได้ทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว                      | 8.5<br>(11) | 6.2<br>(8)   | 29.2<br>(38) | 22.3<br>(29) | 33.8<br>(44) | 2.33      | น้อย    |
| 38  | ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานน้อยเกินไป                                 | 3.1<br>(4)  | 4.6<br>(6)   | 44.6<br>(58) | 21.5<br>(28) | 26.2<br>(34) | 2.36      | น้อย    |
| 39  | ท่านรู้สึกอึดอัดเมื่อมีผู้บริหาร เข้ามาดูแลท่านขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่                            | 8.5<br>(11) | 17.7<br>(23) | 24.6<br>(32) | 19.2<br>(25) | 30.0<br>(39) | 2.55      | น้อย    |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | 5          | 4           | 3            | 2            | 1            | —<br>X | ผลลัพธ์ |
|-----|--|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------|---------|
|     |  | มากที่สุด  | มาก         | ปานกลาง      | น้อย         | น้อยที่สุด   |        |         |
| 40  | ในการทำงานมีหัวหน้างานมากเกินไป<br>ทำให้ท่านสับสนจนเป็นสาเหตุให้<br>ท่านคิดลาออกจากงาน | 4.6<br>(6) | 8.5<br>(11) | 26.9<br>(35) | 18.5<br>(24) | 41.5<br>(54) | 2.6    | ปานกลาง |
| รวม |  |            |             |              |              |              | 2.2    | น้อย    |

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลการศึกษาปรากฏตามรายชื่อ ดังนี้

41. มีความพอใจกับการให้การอบรมของบริษัทเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 15.4 ในระดับมากจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 13.1 และระดับมากที่สุดกับระดับน้อยที่สุดมีอัตราการตอบเท่ากันอย่างละจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.97

42. การอบรมของบริษัทมีความเหมาะสมตรงกับความต้องการระดับใด ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 20.8 ในระดับมากจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 13.1 ระดับน้อยที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.90

43. งานที่ทำมีโอกาสร่างความก้าวหน้าในการทำงานที่ดีระดับใด ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 22.3 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 11.5 ระดับมากจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 7.7 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.65

44. มีความคิดว่าความก้าวหน้าในการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 39 คนคิดเป็นร้อยละ 30.0 ในระดับมาก



จำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 20.8 ระดับน้อยที่สุดจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 9.2 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.75

45. มีความคิดว่างานที่ทำอยู่มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้เรื่อย ๆ ไม่มีวันจบระดับใด ผลการศึกษพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยกับน้อยที่สุดจำนวนละ 33 คนคิดเป็นร้อยละ 25.4 และระดับมากที่สุดจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 15.4 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.39

46. ได้รับโอกาสให้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถระดับใด ผลการศึกษพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 36.9 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 16.2 และระดับมากที่สุดจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 9.2 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.39

47. บริษัทมีการส่งเสริมพนักงานให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างเหมาะสมระดับใด ผลการศึกษพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 35.4 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 22.3 และระดับมากที่สุดจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.24

48. แผนกที่ทำงานอยู่ได้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานอยู่เสมอระดับใด ผลการศึกษพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 33.8 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 25.4 ระดับมากที่สุดจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 และระดับมากที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.22

49. การทำงานที่ผ่านมาได้ประสบกับความสำเร็จในการทำงานระดับใด ผลการศึกษพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 31.5 ในระดับน้อยจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 18.5 ระดับมากที่สุดจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 6.9 และระดับมากที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.51

50. มีความคิดที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจึงคิดออกจากงานระดับใด ผลการศึกษพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4



รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 39 คนคิดเป็นร้อยละ 30.0 ในระดับน้อยจำนวน 28 คนคิดเป็นร้อยละ 21.5 ระดับมากจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 7.7 และระดับมากที่สุดจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.26 (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6

จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แยกเป็นรายข้อ

| ข้อ | คำถาม  | 5          | 4            | 3            | 2            | 1            | —<br>X | ผลลัพธ์ |
|-----|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|---------|
|     |  | มากที่สุด  | มาก          | ปานกลาง      | น้อย         | น้อยที่สุด   |        |         |
| 41  | ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน<br>ท่านมีความพอใจกับการให้การอบรมของบริษัทเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของท่าน | 3.8<br>(5) | 13.1<br>(17) | 63.8<br>(83) | 15.4<br>(20) | 3.8<br>(5)   | 2.97   | ปานกลาง |
| 42  | การอบรมของบริษัทที่มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของท่าน   | 1.5<br>(2) | 13.1<br>(17) | 62.3<br>(81) | 20.8<br>(27) | 2.3<br>(3)   | 2.90   | ปานกลาง |
| 43  | งานที่ท่านทำมีโอกาสรสร้าง<br>ความก้าวหน้าในการทำงานที่ดี   | 1.5<br>(2) | 7.7<br>(10)  | 56.9<br>(74) | 22.3<br>(29) | 11.5<br>(15) | 2.65   | ปานกลาง |
| 44  | ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในการทำงาน<br>ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล                                   | 1.5<br>(2) | 20.8<br>(27) | 38.5<br>(50) | 30.0<br>(39) | 9.2<br>(12)  | 2.75   | ปานกลาง |
| 45  | ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ มีโอกาสที่จะ<br>เรียนรู้ได้เรื่อย ๆ ไม่มีวันจบ                                | 0          | 15.4<br>(20) | 33.8<br>(44) | 25.4<br>(33) | 25.4<br>(33) | 2.39   | น้อย    |
| 46  | ท่านได้รับโอกาสให้เข้าร่วมรับการ<br>ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ                                | 0          | 9.2<br>(12)  | 36.9<br>(48) | 37.7<br>(49) | 16.2<br>(21) | 2.39   | น้อย    |
| 47  | บริษัทของท่านมีการส่งเสริมพนักงานให้<br>ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่าง<br>เหมาะสม                     | 0          | 4.6<br>(6)   | 37.7<br>(49) | 35.4<br>(46) | 22.3<br>(29) | 2.24   | น้อย    |
| 48  | แผนกที่ท่านทำงานอยู่ได้มีการส่งเสริม<br>ความก้าวหน้าของพนักงานอยู่เสมอ                                   | .8<br>(1)  | 5.4<br>(7)   | 34.6<br>(45) | 33.8<br>(44) | 25.4<br>(33) | 2.22   | น้อย    |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | 5          | 4           | 3            | 2            | 1            | —<br>X | ผลลัพธ์ |
|-----|---|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------|---------|
|     |   | มากที่สุด  | มาก         | ปานกลาง      | น้อย         | น้อยที่สุด   |        |         |
| 49  | ท่านคิดว่าจากการทานที่ผ่านมาท่านได้<br>ประสบกับความสำเร็จในการทำงาน | 2.3<br>(3) | 6.9<br>(9)  | 40.8<br>(53) | 18.5<br>(24) | 31.5<br>(41) | 2.51   | น้อย    |
| 50  | ท่านคิดว่าท่านไม่มีโอกาสก้าวหน้าใน<br>การทำงานจึงคิดลาออกจากงาน     | 5.4<br>(7) | 7.7<br>(10) | 30.0<br>(39) | 21.5<br>(28) | 35.4<br>(46) | 2.26   | น้อย    |
| รวม |   |            |             |              |              |              | 2.2    | น้อย    |

**ด้านสวัสดิการ** ผลการศึกษาปรากฏตามรายชื่อ ดังนี้

51. มีความพอใจกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 56 คนคิดเป็นร้อยละ 43.1 ในระดับน้อยจำนวน 13 คนคิดเป็นร้อยละ 10.0 และระดับมากที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39

52. มีความคิดว่าสวัสดิการที่บริษัทจัดให้พอแล้วไม่ต้องขอสวัสดิการด้านอื่นเพิ่มระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 36.2 ในระดับน้อยจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 25.4 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.14

53. มีความคิดว่าพอใจค่าเช่าบ้านที่บริษัทให้ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง กับระดับมากมีค่าเท่ากันจำนวนละ 39 คนคิดเป็นร้อยละ 30.0 ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.1 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.06

54. มีความพอใจกับจำนวนวันหยุดที่บริษัทจัดให้ในปัจจุบันระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 36.9 ในระดับน้อยจำนวน 20 คนคิดเป็น

ร้อยละ 15.4 ระดับมากที่สุดจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.26

55. มีความคิดว่าค่าทำงานล่วงเวลาที่ได้รับเหมาะสมกับการทำงานที่ทำงานอยู่ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 33.1 ในระดับน้อยจำนวน 19 คนคิดเป็นร้อยละ 14.6 และระดับมากที่สุดกับระดับน้อยที่สุดมีค่าเท่ากันจำนวนละ 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.18

56. มีความคิดว่าบริษัทที่ทำงานอยู่มีสวัสดิการครบตามที่กฎหมายกำหนดระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 55 คนคิดเป็นร้อยละ 42.3 ในระดับน้อยจำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 10.8 และระดับมากที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36

57. มีความคิดว่าได้รับความสะดวกเป็นอย่างดีในการใช้สวัสดิการต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ค่ารักษาพยาบาล ชุบน้ำมัน ค่าอาหาร ฯ ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาอยู่ในระดับมากจำนวน 52 คนคิดเป็นร้อยละ 40.0 ในระดับน้อยจำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 10.8 และระดับมากที่สุดจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36

58. มีความพอใจสวัสดิการด้านรถรับ – ส่งพนักงาน ที่บริษัทจัดให้ระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 29.2 ในระดับมากจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 9.2 ระดับน้อยที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 และระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.50

59. มีความคิดว่าสวัสดิการของบริษัทที่ทำงานอยู่ในระดับเดียวกันกับผู้ที่ทำงานกับบริษัทอื่น ๆ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเดียวกันระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 18.5 ในระดับมากจำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 12.3 ระดับมากที่สุดจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.5 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้ อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.95

60. ในภาพรวมมีความพอใจในสวัสดิการที่ได้รับระดับใด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมาอยู่

ในระดับมากจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 33.8 ในระดับน้อยจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 6.2 ระดับมากที่สุดจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .8 ผลการวิเคราะห์คำตอบในข้อคำถามนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.30 (ตารางที่ 4.7)

#### ตารางที่ 4.7

#### จำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยด้านสวัสดิการ แยกเป็นรายข้อ

| ข้อ | คำถาม  | 5          | 4            | 3            | 2            | 1              | —<br>X | ผลลัพธ์     |
|-----|--|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------|-------------|
|     |  | มากที่สุด  | มาก          | ปาน<br>กลาง  | น้อย         | น้อย<br>ที่สุด |        |             |
|     | ด้านสวัสดิการ  |            |              |              |              |                |        |             |
| 51  | ท่านมีความพอใจกับสวัสดิการต่างๆที่บริษัทให้                                      | 3.1<br>(4) | 43.1<br>(56) | 43.8<br>(57) | 10.0<br>(13) | 0              | 3.39   | ปาน<br>กลาง |
| 52  | ท่านคิดว่าสวัสดิการที่บริษัทให้พอแล้วไม่<br>ต้องขอสวัสดิการด้านอื่นเพิ่ม         | 1.5<br>(2) | 36.9<br>(48) | 36.2<br>(47) | 25.4<br>(33) |                | 3.14   | ปาน<br>กลาง |
| 53  | ท่านคิดว่าท่านพอใจค่าเช่าบ้านที่บริษัทให้<br>เหมาะสมกับเศรษฐกิจครองชีพในปัจจุบัน | 1.5<br>(2) | 30.0<br>(39) | 30.0<br>(39) | 35.4<br>(46) | 3.1<br>(4)     | 3.06   | ปาน<br>กลาง |
| 54  | ท่านพอใจกับจำนวนวันหยุดที่บริษัทจัด<br>ให้ในปัจจุบัน                             | 3.1<br>(4) | 36.9<br>(48) | 43.8<br>(57) | 15.4<br>(20) | .8<br>(1)      | 3.26   | ปาน<br>กลาง |
| 55  | ท่านคิดว่าค่าล่วงเวลาที่ได้รับเหมาะสมกับ<br>การทำงานที่ท่านทำงานอยู่             | 1.5<br>(2) | 33.1<br>(43) | 49.2<br>(64) | 14.6<br>(19) | 1.5<br>(2)     | 3.18   | ปาน<br>กลาง |
| 56  | บริษัทที่ท่านทำงานอยู่มีสวัสดิการครบ<br>ตามที่กฎหมายกำหนด                        | 2.3<br>(3) | 42.3<br>(55) | 44.6<br>(58) | 10.8<br>(14) | 0              | 3.36   | ปาน<br>กลาง |
| 57  | ท่านได้รับความสะดวกในการใช้<br>สวัสดิการต่างๆของบริษัท เช่น ค่า<br>รักษาพยาบาล ฯ | 3.8<br>(5) | 40.0<br>(52) | 45.4<br>(59) | 10.8<br>(14) | 0              | 2.50   | น้อย        |
| 58  | ท่านพอใจสวัสดิการด้านรถรับ-ส่ง<br>พนักงานที่บริษัทจัดให้                         | 1.5<br>(2) | 9.2<br>(12)  | 29.2<br>(38) | 57.7<br>(75) | 2.3<br>(3)     | 2.95   | ปาน<br>กลาง |

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | 5          | 4            | 3            | 2            | 1              | —<br>X | ผลลัพธ์     |
|-----|--|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------|-------------|
|     |  | มากที่สุด  | มาก          | ปาน<br>กลาง  | น้อย         | น้อย<br>ที่สุด |        |             |
| 59  | ท่านคิดว่าสวัสดิการของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ได้รับสวัสดิการในระดับเดียวกันกับผู้ทำงานกับบริษัทอื่นๆในเขตอุตสาหกรรมเดียวกัน | 1.5<br>(2) | 12.3<br>(16) | 66.9<br>(87) | 18.5<br>(24) | .8<br>(1)      | 2.95   | ปาน<br>กลาง |
| 60  | ในภาพรวมท่านพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ   | 2.3<br>(3) | 33.8<br>(44) | 56.9<br>(74) | 6.2<br>(8)   | .8<br>(1)      | 3.30   | ปาน<br>กลาง |
| รวม |  |            |              |              |              |                | 2.7    | ปาน<br>กลาง |

#### 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับการตัดสินใจออกจากบริษัทของพนักงาน

4.3.1 ความสัมพันธ์ด้านการศึกษากับการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน พบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้มีการศึกษา ม. 3 มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากมากที่สุดคือระดับน้อยที่สุด คือ 41% รองลงมา ระดับน้อย คือ 25% และระดับมาก คือ 20% ที่เหลือระดับปานกลาง คือ 10% ผู้มีการศึกษาระดับ ม.6 หรือ ปวช. มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากมากที่สุด คือ 72% รองลงมา ระดับน้อย คือ 50% ระดับน้อยที่สุด คือ 48% ระดับปานกลาง คือ 41% และระดับมาก คือ 30% ผู้มีการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญา มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากงานมากที่สุด คือ 50% รองลงมา ระดับปานกลาง คือ 49% ส่วนระดับน้อยกับมากที่สุดเท่ากัน คือ 14% และระดับน้อยที่สุด คือ 9% สำหรับผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากงานในระดับมากที่สุด คือ 14% รองลงมาเป็นระดับน้อยคือ 11% และระดับน้อยที่สุด คือ 2% (ตารางที่ 4.8)

ตาราง 4.8

## ความสัมพันธ์ด้านการศึกษากับการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน

| โอกาส<br>ก้าวหน้า<br>ในการทำงาน | การศึกษา |          |                |           | รวม |
|---------------------------------|----------|----------|----------------|-----------|-----|
|                                 | ม.3      | ม.6/ปวช. | ปวส./อนุปริญญา | ปริญญาตรี |     |
| น้อยที่สุด                      | 41 %     | 48%      | 9%             | 2%        | 100 |
| น้อย                            | 25%      | 50%      | 14%            | 11%       | 100 |
| ปานกลาง                         | 10%      | 41%      | 49%            | 0         | 100 |
| มาก                             | 20%      | 30%      | 50%            | 0         | 100 |
| มากที่สุด                       | 0        | 72%      | 14%            | 14%       | 100 |

$$\chi^2 = 37^a \quad df = 12 \quad \text{Sig} = .000 *$$

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ = .001

4.3.2 ความสัมพันธ์ด้านรายได้ต่อเนื่องกับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน พบว่า รายได้ต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้มีรายได้ต่อเนื่อง 5,001 – 10,000 บาท มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากงานมากที่สุดในระดับมาก คือ 80% รองลงมาคือ มากที่สุด คือ 71% ระดับปานกลาง คือ 69% ระดับน้อย คือ 50% และระดับน้อยที่สุด คือ 24% ผู้มีรายได้ต่อเนื่อง 10,001 – 15,000 บาทมีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากงานมากที่สุดอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74 รองลงมาคือระดับน้อย คือ 50% ระดับปานกลาง คือ 28% และระดับมาก คือ 20% ผู้มีรายได้ต่อเนื่อง 15,001–20,000 บาทมีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากงานมีระดับเดียวคือระดับปานกลาง คือ 3% ผู้มีรายได้ต่อเนื่องมากกว่า 20,000 บาท มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากงานระดับเดียวคือน้อยที่สุดคือ 2% (ตารางที่ 4.9)



ตาราง 4.9

ความสัมพันธ์ด้านรายได้ต่อเดือนกับการตัดสินใจออกจางานของพนักงาน

| โอกาสก้าวหน้า<br>ในการทำงาน | การศึกษา          |                   |                   |                   | รวม |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|
|                             | 5,001 –<br>10,000 | 10,001-<br>15,000 | 15,001-<br>20,000 | มากกว่า<br>20,000 |     |
| น้อยที่สุด                  | 24 %              | 74%               | 0                 | 2%                | 100 |
| น้อย                        | 50%               | 50%               | 0                 | 0                 | 100 |
| ปานกลาง                     | 69%               | 28%               | 3%                | 0                 | 100 |
| มาก                         | 80%               | 20%               | 0                 | 0                 | 100 |
| มากที่สุด                   | 71%               | 29%               | 0                 | 0                 | 100 |

$$\chi^2 = 45^a \quad df = 20 \quad \text{Sig} = .001 *$$

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ = .01



### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารจัดการและสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด
2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงานของบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด
3. ศึกษาแนวทางแก้ไขและหามาตรการป้องกันการออกจกงานของพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด
4. เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดมาตรการป้องกันการออกจกงานของพนักงานบริษัท อื่นๆ ต่อไป

การศึกษารั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงานบริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้วยการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 10 ของจำนวนพนักงานที่ทำงานอยู่กับบริษัท หลังจากรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อคำนวณหาค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

#### 5.1 ผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 คน เป็นพนักงานเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 88.5 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 11.5 พนักงานส่วนมากอายุระหว่าง 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาเป็นช่วงอายุระหว่าง 20 – 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 พนักงานที่มีสถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 51.5 สมรสแล้วคิดเป็นร้อยละ 36.9 ระดับการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมต้น(ม.6) หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาคือพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวส. / อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 25.4 รายได้ต่อเดือน ร้อยละ 49.2 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 5,001 – 10,000 บาท และร้อยละ 47.7 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท อายุการทำงานของพนักงาน ร้อยละ 46.2 อายุงานระหว่าง 1 – 4 ปี อายุงานระหว่าง 5 – 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.9

5.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน บริษัท โคนุนชิ (ไทยแลนด์) จำกัด ในการศึกษา 6 ปัจจัยหลัก โดยภาพรวมพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจออกจากงานของพนักงานมากที่สุดมาจาก 3 ปัจจัยหลักคือ (1) ปัจจัยด้านผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการของบริษัท (2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ(3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจออกจากงาน มาจากผู้บริหารไม่สามารถเป็นบุคคลที่พนักงานจะสามารถพูดคุยปรึกษา และให้คำแนะนำแก่พนักงานได้ คิดเป็นร้อยละ 41.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานเห็นว่างานที่ทำปัจจุบัน ไม่มีโอกาสก้าวหน้า ทำงานมาหลายปีก็ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 35.4 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานเห็นว่าที่ทำงานมีเสียงดังรบกวนในขณะที่ทำงาน ส่วนสถานที่พักผ่อนในช่วงเวลาพักบริษัทก็เน้นใช้พื้นที่เพื่อประกอบกิจการเป็นหลัก สถานที่พักผ่อนสำหรับพนักงานจึงมีน้อยมาก คิดเป็นร้อยละ 30.03

5.1.3 การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับการตัดสินใจออกจากบริษัทของพนักงาน ความสัมพันธ์ด้านการศึกษาเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน พบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์กับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้มีการศึกษา ม. 3 มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากมากที่สุดคือระดับน้อยที่สุด คือ 41 และ ความสัมพันธ์ด้านรายได้ต่อเดือนกับ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน พบว่า รายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้มีรายได้ต่อเดือน 5,001 – 10,000 บาท มีทัศนคติในการตัดสินใจออกจากงานมากที่สุดในระดับมาก คือ 80%

## 5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาดังกล่าว เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ใช้ องค์ประกอบของปัจจัย 6 ด้านในการวัดผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานออกจากงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ เงินเดือน/ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการของบริษัท ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านสวัสดิการ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน อันดับแรกได้แก่ ด้านผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการของบริษัท ตรงกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมชาย หิรัญกิตติ (2542) และการบริหารจัดการของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545)

ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการ (The strategic planning and implementation process) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ตามหลักการบริหารการจัดการที่จริงแล้ว การบริหารจัดการและระบบการบริหารถือเป็นหัวใจหลักในการประกอบธุรกิจให้ธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ให้สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่สามารถหยุดยั้งได้ เพราะว่าการบริหารจัดการในองค์การมีหลายลักษณะเพื่อผู้บริหารนำไปบริหารจัดการธุรกิจ เช่น การวางแผน การวัดผลการผลิต ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม บรรษัทภิบาล และการสร้างมูลค่าเพิ่ม แต่ผลการศึกษาในครั้งนี้ออกมาเป็นตรงกันข้ามกับแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากการลาออกของพนักงานบริษัทที่มีผลมากที่สุดคือด้านผู้บริหารและระบบการจัดการของบริษัท ตรงกับผลงานวิจัยหลายเรื่องได้แก่ พิสิฐ กาญจนาคพันธุ์ (2541) พบว่าการตัดสินใจลาออกจากการลาออกของพนักงานบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป คือปัจจัยด้านความพึงพอใจเช่น ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา และนโยบาย / ระเบียบของบริษัท งานวิจัยของ ปิยนุช รัตนาวังเจริญ (2546) ซึ่งพบว่าผลกระทบในการลาออกจากการลาออกของพนักงานโรงแรม ตำแหน่งพนักงานต้อนรับโรงแรมระดับห้าดาวในเขตปทุมวัน ที่แท้จริงคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ พันจ่าเอกณัฐกิตติ์ หมอกแก้ว (2546) พบว่าความต้องการเปลี่ยนหน่วยงานและลาออกของบุคลากรอุทการเรือ ปัจจัยที่สำคัญคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความยุติธรรมในองค์กร และงานวิจัยของ กุเบศร์ ชีวะสังข์ (2547) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าพนักงานเรือนจำในเขตจังหวัดนนทบุรี คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารงานของระบบราชการ

ปัจจัยอันดับสอง ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตรงกับแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ “ทฤษฎี 2 ปัจจัย” ซึ่งปัจจัยในการจูงใจประกอบด้วย (1) ความสำเร็จของงาน (2) ลักษณะของงาน (3) ความรับผิดชอบ (4) ความก้าวหน้าในการทำงาน นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่องได้แก่ งานวิจัยของ นิเมะ หุตาคม (2541) ศึกษาถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คือโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานวิจัยของ ไพบูรณ์ ประทุมเหง่า (2542) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานบริษัทไทยคลินิกโปรจำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออันดับสองเป็นเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานวิจัยของ พันจ่าเอกณัฐกิตติ์ หมอกแก้ว (2546) พบว่าความต้องการเปลี่ยนหน่วยงานและลาออกของบุคลากรอุทการเรือ คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีของหน้าที่การงาน และงานวิจัยของ รักชนก สิริอ่อน (2549) พบว่าด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ลาออกในลำดับที่สอง

ปัจจัยอันดับที่สามได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตรงกับแนวคิดของ Louise E. Davis (1975) กล่าวว่า สังคมควรจะเต็มไปด้วยชีวิตที่มั่งคั่ง มีการศึกษาระดับสูง ลูกจ้างได้รับการปฏิบัติ

อย่างมีคุณค่าและมีโอกาสได้รับความสำเร็จขั้นสูงสุดในชีวิตการทำงาน โดยกำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิต 8 ประการเช่น (1) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (2) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง (3) สังคมและชีวิตการทำงานมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่อง ได้แก่ งานวิจัยของ พิสิฐ กาญจนาคพันธุ์ (2541) พบว่าการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคอะมอลด์กรุ๊ป คือปัจจัยด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ นิมะ หุตาคม (2541) ศึกษาถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่า ปัจจัยที่มีผลในการปฏิบัติงานของพนักงานคือด้านสภาพการทำงาน

ดังนั้นผลการศึกษาคั้งนี้ในประเด็นสาเหตุของการตัดสินใจออกจากงานของพนักงานจึงเป็นการยืนยันผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านดังที่กล่าวมา

5.2.2 ผลการศึกษา เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล(ระดับการศึกษา) พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานมีผลต่อการตัดสินใจในการออกจากงาน และความพอใจในงานที่ทำอยู่แตกต่างกันซึ่งพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่า จะมีความพอใจในงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า โดยในขั้นการตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละประเภทของงานที่แต่ละคนต้องทำซึ่งแตกต่างกันไป รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต่างกัน ตรงกับแนวคิด ทฤษฎีของ Berliner.(1979) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมี 8 อย่างด้วยกัน คือ วิจารณ์ญาณของแต่ละคน ประสบการณ์ที่ผ่านมา ประเพณีนิยม บุคลิกภาพ สิ่งแวดล้อม สัมพันธภาพในองค์กร การสื่อสาร และความไม่แน่นอน หรือภาวะเสี่ยงในการตัดสินใจนั้น

5.2.3 ผลการศึกษา เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล(รายได้ต่อเดือน) พบว่า รายได้ต่อเดือนของพนักงานมีผลต่อการตัดสินใจในการออกจากงาน และความพอใจในงานที่ทำจะมีความพอใจในงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า โดยในขั้นการตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละประเภทของงานที่แต่ละคนต้องทำซึ่งแตกต่างกันไป ตรงกับแนวคิด ทฤษฎีของ Louise E.Davis. (1975)ได้เสนอองค์ประกอบไว้ 8 ประการ คือ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง สุขลักษณะ โอกาสในการแสดงออก โอกาสก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การผสมผสานในองค์กรที่เกี่ยวกับงานที่ทำ การเคารพสิทธิส่วนบุคคล ความสมดุลในการทำงานการใช้เวลาว่างและชีวิตครอบครัว และสังคมและชีวิตการทำงานที่มีความสอดคล้องกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขและหามาตรการป้องกันการออกจางานของพนักงานบริษัท โคนุนจิ(ไทยแลนด์)จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติการ

5.3.1.1 ฝ่ายบุคคลของบริษัทควรจัดการอบรมผู้บริหารระดับกลางให้มีความรู้และทักษะที่ถูกต้องในเรื่องหลักการและเทคนิคการสอนงาน การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางให้สามารถให้คำปรึกษาและให้กำลังใจแก่พนักงานได้ดีขึ้น

5.3.1.2 ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ควรให้ความยุติธรรมต่อพนักงานทุกระดับไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ รวมทั้งในการแบ่งงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ควรให้ทำงานในลักษณะร่วมมือร่วมใจ ไม่ควรเลือกที่รักมักที่ชัง

5.3.1.3 ในแผนกที่มีผู้บริหารหลายคน ในการสั่งงานให้พนักงานแต่ละงาน ผู้บริหารควรมีการวางแผนงานกันก่อน ไปสั่งงาน เพื่อพนักงานจะได้ไม่สับสนในการปฏิบัติตาม

5.3.1.4 ควรส่งเสริมพนักงานทุกระดับให้ได้รับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และเพื่อพนักงานจะได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.3.1.5 บริษัทควรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนสำหรับพนักงานในระหว่างพักรับประทานอาหาร และช่วงพัก

5.3.1.6 เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอาชีวะอนามัย ควรใส่ใจในความปลอดภัยระหว่างการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีเสียงดังรบกวนขณะพนักงานปฏิบัติงาน

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.3.2.1 บริษัทควรทำการศึกษาสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกจากบริษัทของพนักงานโดยศึกษาจากผู้ที่อยู่ไปแล้วโดยตรงจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง

5.3.2.2 บริษัทควรจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผู้บริหาร สวัสดิการ สภาพแวดล้อมภายในบริษัท หรือการทำงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### บรรณานุกรม

- กานต์วี จันท์เจือมาศ. (2548) การศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ  
**กรณีศึกษา : บริษัทอุตสาหกรรมแอมมิ จำกัด.** การศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
 มหามบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- เกริก วยคฆานนท์. (2542) พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน  
 ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. (2548) CEO.โลกตะวันออก. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สยาม  
 อินเตอร์บุ๊กส์
- จารุพร แสงเป่า. (2542) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ของพยาบาลวิชาชีพใน  
 โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์คุษภีบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ณัฐกิตติ์หมอกแก้ว. (2546) การเปลี่ยนหน่วยงานและลาออกของบุคลากรกรมอุทการเรือ  
 กองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547) หลักการจัดการหลักการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พ.ศ.พัฒนา.  
 ธงชัย สันติวงษ์. (2536).องค์การและการบริหาร(ฉบับแก้ไขปรับปรุง).พิมพ์ครั้งที่8 กรุงเทพมหานคร  
 : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิมะ หุตาคม.(2540)ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี  
 สถานีโทรทัศน์ไอทีวี. ภาคนิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย พัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรมาธร บุญนาท ร.อ. (2543) สถิติการของทหารกองประจำการ กรมทหารราบที่ 1 มหาดเล็ก  
 รักษาพระองค์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประสิทธิ์ ปลั่งทอง ค.ค. (2543) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดสวัสดิการสังคมด้าน  
 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน : ศึกษากรณีการมีส่วนร่วมในการจัดตั้ง ตำรวจชุมชน  
 ประจำตำบลบ้านระกาศ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ. สารนิพนธ์ สังคม  
 สงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ปิยนุช รัตนาวังเจริญ.(2547) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม  
 ตำแหน่งพนักงานต้อนรับ ของโรงแรมระดับห้าดาวในเขตปทุมวัน. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต  
 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. สมุทรปราการ  
 : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ .



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- ไพบูรณ์ ประทุมเหง่า.(2543) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกจากงานของพนักงานบริษัท : กรณีศึกษา บริษัท ไทยคลินิกโพร จำกัด. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ไพรัช เจริญปรีชา. (2542) ปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท แอ็กซ์เซลลันซ์(ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- พิจิตรา กิจอิทธิ. (2540) ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ ทักษะคติและพฤติกรรมกรรมการบริโภคนสินค้าที่สามารถนำกลับมาผลิตใช้ใหม่ ของครูระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เพ็ญพิชชา สุภานุญานุภาพ. (2549) ปัญหาการสื่อสารในองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.
- ภูเบศร์ ชีวะสังข์. (2547) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าพนักงานเรือนจำ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำในเขตจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มนัส ผลศรีธา. (2543) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด : ศึกษาเฉพาะเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ การบริหารองค์กร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- ยุงยุทธ เกษสาคร. (2546) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร : เอส. แอนด์. จี กราฟฟิค.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี. กรุงเทพฯ. : บพิธการพิมพ์.
- รักชนก ศิริอ่อน. (2549) ปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ลาออก. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต เทคโนโลยีการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย พัฒนบริหารศาสตร์.
- ระพีพรรณ คำหอม. (2545) สถิติการสังคมกับสังคมไทย. พิมพ์โดย บริษัทอาร์เอ็นมีเดีย จำกัด กรุงเทพมหานคร.



### บรรณานุกรม (ต่อ)

วุฒิชัย จ้านง. (2523) พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร. ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วิเชียร วิทญูตม. (2548) ภาวะผู้นำ(Leadership) ฉบับก้าวหน้ายุค. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์. (ตุลาคม 2544). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร.:

ธนาเพชร แอนด์ กราฟฟิค.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน. สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. กรุงเทพมหานคร. : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์. ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์. พิมพ์ครั้งที่ 1.

อังคณา นีภภัทรวรกานต์. (2546) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจผู้เงินนอกระบบของแรงงานภาคอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ. สารนิพนธ์ หลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.



ภาคผนวก

เลขที่.....

**แบบสอบถามการวิจัย**  
**เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน**  
**: ศึกษากรณีพนักงานบริษัทโคขุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงานบริษัทโคขุนชิ(ไทยแลนด์)จำกัด” ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ผลการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้ในการศึกษารุ่นนี้เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งข้อคำถามในแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจออกจากงาน

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย  ในช่อง ( ) หรือเติมคำในช่องว่าง ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ  
 ชาย                       หญิง
2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี
3. สถานภาพ  
 โสด                               สมรส                               หม้าย/หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษา  
 มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)                       มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) หรือ ปวช.  
 ปวส./อนุปริญญา                              ปริญญาตรี
5. รายได้ต่อเดือน  
 ต่ำกว่า 5,000 บาท                               5,000 – 10,000 บาท  
 10,001 – 15,000 บาท                               15,001 – 20,000 บาท  
 มากกว่า 20,000 บาท

6. ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทนี้ \_\_\_\_\_ ปี

7. แผนกที่ท่านทำงานอยู่

- ( ) Office ( ) Injection A-G  
 ( ) Assembly ( ) Cross Flow Fan  
 ( ) Production Control ( ) Quality Control  
 ( ) Production Planning ( ) \_\_\_\_\_

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลาออกจากงาน

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องหน้าข้อความที่ท่านคิดว่าเป็นจริงมากที่สุด  
เพียงคำตอบเดียว

| ข้อ | คำถาม   | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
|-----|---|-----------|-----|---------|------|------------|
|     |   | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | ลักษณะของงานที่ท่านทำ<br>งานที่ท่านทำเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้<br>ความสามารถของท่าน |           |     |         |      |            |
| 2   | งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด  |           |     |         |      |            |
| 3   | ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่  |           |     |         |      |            |
| 4   | ท่านมีความสุขใจในงานที่ท่านทำ   |           |     |         |      |            |
| 5   | ระบบงานที่ท่านทำเป็นระบบการทำงานที่ดีอยู่<br>แล้ว                                     |           |     |         |      |            |
| 6   | ท่านคิดว่างานที่ท่านทำมีอิทธิพลต่อการทำให้<br>ท่านคิดลาออกจากงาน                      |           |     |         |      |            |
| 7   | งานที่ท่านทำมีปริมาณมากเกินไปจนทำให้ไม่มี<br>เวลาพักผ่อน                              |           |     |         |      |            |
| 8   | การทำงานแบบเดิมเป็นเวลานานเป็นสาเหตุหนึ่ง<br>ที่ทำให้คิดเปลี่ยนงานใหม่                |           |     |         |      |            |
| 9   | งานที่ท่านทำมีลักษณะที่ไม่ซ้ำซ้อน   |           |     |         |      |            |

| ข้อ | คำถาม  | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
|-----|--|-----------|-----|---------|------|------------|
|     |  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 10  | บริษัทของท่านมอบหมายงานให้ท่านทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากงานประจำ                                   |           |     |         |      |            |
| 11  | <b>เงินเดือน / ค่าตอบแทน</b><br>ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำอยู่ |           |     |         |      |            |
| 12  | เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมดีแล้ว                                    |           |     |         |      |            |
| 13  | ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่ทำธุรกิจคล้ายกัน       |           |     |         |      |            |
| 14  | ท่านได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการเสี่ยงภัยในการทำงาน   |           |     |         |      |            |
| 15  | การทำงานล่วงเวลาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ท่านต้องการในการทำงานกับบริษัท                              |           |     |         |      |            |
| 16  | ท่านรู้สึกหงุดหงิดเมื่อนึกถึงค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน  |           |     |         |      |            |
| 17  | ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอตามสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยไม่ต้องกู้ยืม                         |           |     |         |      |            |
| 18  | ท่านคิดจะลาออกจางานเพราะค่าตอบแทนบริษัทอื่นดีกว่า  |           |     |         |      |            |
| 19  | ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อการจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับครอบครัว                                 |           |     |         |      |            |
| 20  | ท่านมีเงินเก็บไว้ใช้ยามฉุกเฉิน เช่น ทำประกันชีวิตหรือเงินออมฝากไว้ที่ธนาคาร                      |           |     |         |      |            |
| 21  | <b>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b><br>ที่ทำงานของท่านมีความสะอาดปลอดภัย โปร่งอากาศถ่ายเทสะดวก          |           |     |         |      |            |

| ข้อ | คำถาม   | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
|-----|---|-----------|-----|---------|------|------------|
|     |   | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 22  | ที่ทำงานของท่าน ไม่มีเสียงดังรบกวนขณะที่กำลังทำงานอยู่  |           |     |         |      |            |
| 23  | ที่ทำงานของท่านมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมใช้อยู่เสมอ                               |           |     |         |      |            |
| 24  | เพื่อนร่วมงานมีนิสัย, น้ำใจโอบอ้อมอารี  |           |     |         |      |            |
| 25  | เพื่อนร่วมงานสามารถให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี   |           |     |         |      |            |
| 26  | ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการทำให้ท่านคิดลาออกจากงาน                                     |           |     |         |      |            |
| 27  | บริษัทของท่านมีมาตรการที่ชัดเจนในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อป้องกันอุบัติเหตุ                          |           |     |         |      |            |
| 28  | บริษัทของท่านได้จัดระบบความปลอดภัยในการทำงานอย่างเต็มที่  |           |     |         |      |            |
| 29  | สภาพแวดล้อมที่ทำงานของท่านมีความสะดวกต่อการทำงาน  |           |     |         |      |            |
| 30  | บริษัทของท่านได้จัดสถานที่พักผ่อนระหว่างการทำงานอย่างเพียงพอ  |           |     |         |      |            |
| 31  | <b>ผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการของบริษัท</b><br>ผู้บริหารของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างดี |           |     |         |      |            |
| 32  | ผู้บริหารของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน   |           |     |         |      |            |
| 33  | ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานให้ได้อย่างเหมาะสม กับความสามารถของแต่ละคน                                      |           |     |         |      |            |
| 34  | ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานให้ด้วยความยุติธรรม อย่างเลือกที่รักมักที่ชัง                                   |           |     |         |      |            |



| ข้อ | คำถาม  | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
|-----|--|-----------|-----|---------|------|------------|
|     |  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 35  | ผู้บริหารของท่านปล่อยให้ท่านเรียนรู้งานเอง พอทำงานพลาดก็ตำหนิ  |           |     |         |      |            |
| 36  | ผู้บริหารของท่านไม่มีการสอนงานให้ทุกครั้งที่มีมอบหมายงานให้ทำ  |           |     |         |      |            |
| 37  | ผู้บริหารของท่านไม่สามารถเป็นที่ปรึกษาได้ทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว                                    |           |     |         |      |            |
| 38  | ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานน้อยเกินไป   |           |     |         |      |            |
| 39  | ท่านรู้สึกอึดอัดเมื่อมีผู้บริหาร เข้ามาดูท่านขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่  |           |     |         |      |            |
| 40  | ในการทำงานมีหัวหน้างานมากเกินไปทำให้ท่านสับสน จนเป็นสาเหตุให้ท่านคิดลาออกจางาน                                   |           |     |         |      |            |
| 41  | <b>ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b><br>ท่านมีความพอใจกับการให้การอบรมของบริษัท เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของท่าน |           |     |         |      |            |
| 42  | การอบรมของบริษัทมีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของท่าน  |           |     |         |      |            |
| 43  | งานที่ท่านทำมีโอกาสร้างความก้าวหน้าในการทำงานที่ดี   |           |     |         |      |            |
| 44  | ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล   |           |     |         |      |            |
| 45  | ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้เรื่อย ๆ ไม่มีวันจบ  |           |     |         |      |            |
| 46  | ท่านได้รับโอกาสให้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ  |           |     |         |      |            |

| ข้อ                  | คำถาม  | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
|----------------------|--|-----------|-----|---------|------|------------|
|                      |  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 47                   | บริษัทของท่านมีการส่งเสริมพนักงานให้<br>ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างเหมาะสม                                 |           |     |         |      |            |
| 48                   | แผนกที่ท่านทำงานอยู่ได้มีการส่งเสริม<br>ความก้าวหน้าของพนักงานอยู่เสมอ   |           |     |         |      |            |
| 49                   | ท่านคิดว่าจากการทำงานที่ผ่านมาท่านได้ประสบ<br>กับความสำเร็จในการทำงาน  |           |     |         |      |            |
| 50                   | ท่านคิดว่าท่านไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน<br>จึงคิดลาออกจากงาน  |           |     |         |      |            |
| <b>ด้านสวัสดิการ</b> |  |           |     |         |      |            |
| 51                   | ท่านมีความพอใจกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทให้  |           |     |         |      |            |
| 52                   | ท่านคิดว่าสวัสดิการที่บริษัทให้พอแล้วไม่ต้องขอ<br>สวัสดิการด้านอื่นเพิ่ม   |           |     |         |      |            |
| 53                   | ท่านคิดว่าท่านพอใจค่าเช่าบ้านที่บริษัทให้ เหมาะ<br>กับเศรษฐกิจ ครอบชีพในปัจจุบัน                                 |           |     |         |      |            |
| 54                   | ท่านพอใจกับจำนวนวันหยุดที่บริษัทจัดให้ใน<br>ปัจจุบัน   |           |     |         |      |            |
| 55                   | ท่านคิดว่าค่าล่วงเวลาที่ได้รับเหมาะสมกับการ<br>ทำงานที่ท่านทำงานอยู่   |           |     |         |      |            |
| 56                   | บริษัทที่ท่านทำงานอยู่มีสวัสดิการครบตามที่<br>กฎหมายกำหนด  |           |     |         |      |            |
| 57                   | ท่านได้รับความสะดวกเป็นอย่างดีในการใช้<br>สวัสดิการต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ค่ารักษาพยาบาล<br>ชุดพนักงาน ค่าอาหาร ฯ |           |     |         |      |            |
| 58                   | ท่านพอใจสวัสดิการด้านรถรับ – ส่งพนักงาน ที่<br>บริษัทจัดให้  |           |     |         |      |            |

| ข้อ | คำถาม   | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
|-----|---|-----------|-----|---------|------|------------|
|     |   | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 59  | ท่านคิดว่าสวัสดิการของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ได้รับสวัสดิการในระดับเดียวกับผู้ที่ทำงานกับบริษัทอื่นๆ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเดียวกัน |           |     |         |      |            |
| 60  | ในภาพรวมท่านพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ  |           |     |         |      |            |



## ประวัติผู้เขียน

|                        |   |
|------------------------|---|
| ชื่อ — สกุล            | นางสาวทวิสุข ฤาปิ่นแก้ว   |
| วันเดือนปีเกิด         | 10 กันยายน 2508   |
| ที่อยู่ปัจจุบัน        | 185 / 39 หมู่ที่ 16 ตำบลบางเสาธง อำเภอบางเสาธง<br>จังหวัดสมุทรปราการ                    |
| <b>ประวัติการศึกษา</b> |   |
| พ.ศ. 2548              | ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                     |
| พ.ศ. 2549              | เข้าศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสังคม<br>มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ |
| <b>ประวัติการทำงาน</b> |   |
| พ.ศ. 2535 — 2550       | วางแผนการผลิตแผนกประกอบบริษัท โคนูนซิ(ไทยแลนด์) จำกัด                                   |