

# ปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง

## Personal factors and job satisfaction with respect to employees' resignation in a multinational company

ชูเกียรติ จากใจชน<sup>1</sup> นัยนา จันจระสกุล<sup>1</sup> จิราภรณ์ โภชกปรีภรณ์<sup>1</sup> ทรงวุฒิ บูริมจิตต์<sup>1</sup> ศรีสมร สิ้นทับ<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุงาน และความพึงพอใจในงานของพนักงานมีผลต่อการลาออกของพนักงานจากบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 อย่างไร คณะผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามในเรื่องความพึงพอใจในงานของพนักงานจำนวน 67 คนที่กำลังจะลาออกจากบริษัทไป ซึ่งอยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของสัญญาจ้างและปฏิบัติตามขั้นตอนก่อนการสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพต่างจากพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ.2556-2559 มีความพึงพอใจในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี พนักงานที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีความพึงพอใจนอกงาน ได้แก่ ระบบการบริหารงานภายใน/ผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน การติดต่อสื่อสาร/ประสานงาน ค่าตอบแทน/สวัสดิการสูงกว่าความพึงพอใจในงาน อันได้แก่ ความก้าวหน้าในวิชาชีพและการฝึกอบรมและพัฒนา นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละด้านกับความพึงพอใจในงานด้านอื่นๆ

**คำสำคัญ:** บริษัทข้ามชาติ ความพึงพอใจในงาน การลาออก

### Abstract

The purposes of this research were to investigate personal factors, for example gender, years of service and job satisfaction with respect to employees' resignation in a multinational company between 2013 and 2016. The data obtained for this survey was from questionnaire constructed from reviewing relevant literature about employees' job satisfaction for collecting data from 67 resigning employees. The results showed that there was a statistically significant difference in need for career growth between less than 2-service-year employees and more than 2-service-year employees. Less than 2-service-year employees had got higher score in need for career growth when compared to more than 2-service-year employees. After analyzing intrinsic and extrinsic satisfaction, employees hadn't got higher score in intrinsic satisfaction when compared to extrinsic satisfaction. The results also showed that there were intercorrelations among six subscales of resigning employees' job satisfaction.

<sup>1</sup> อาจารย์ ประจำคณะจิตวิทยา วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ กรุงเทพมหานคร

**Keywords:** multinational company, job satisfaction, resignation

## ความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจข้ามชาติ หรือธุรกิจในประเทศต่างหันมาให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลกันเป็นจำนวนมาก และตระหนักดีว่าทรัพยากรบุคคล ของแต่ละองค์กรนั้นนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของทุกองค์กรที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจไม่เพียงหย่อนไปกว่าปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เงินทุน เครื่องจักร หรือวัตถุดิบ สถานะการแข่งขันทางธุรกิจในโลกที่ไร้พรมแดนมีการขยายตัวมากมายทั้งด้านการลงทุน การเพิ่มทุน การขยายกิจการ และนำมาซึ่งเทคโนโลยีจำนวนมากจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีสมรรถนะและมีทักษะในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย ที่จะเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนให้ภารกิจขององค์กรสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ดังนั้นการพยายามที่จะรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร และป้องกันการสูญเสียพนักงานจากการลาออก จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมาก

ในยุคปัจจุบันการลาออกของพนักงานก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่นๆ เช่น การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานแทนที่คนที่ลาออกไปเป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการแก้ไขปัญหานี้ได้นั้นจะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานเสียก่อนจึงจะสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พัฒน์พงษ์ ชุนวิทยา, 2551) ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร (2555) กล่าวว่า จากงานวิจัยของ Career Builder ซึ่งเป็นเว็บไซต์เกี่ยวกับการจัดหางาน ได้ศึกษาเกี่ยวกับเหตุผลของพนักงานที่ลาออกจากงานในช่วงต้นปี 2014 พบว่า 1) ไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ 54% ก็เลย

วางแผนหางานใหม่ที่ตนเองจะชอบมากกว่างานเดิม 2) ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 45% 3) ขาดความสมดุลระหว่างการทำงานกับการดำเนินชีวิต 39% 4) ได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาดทั่วไปในตำแหน่งงานเดียวกัน 39% 5) งานที่ก่อให้เกิดความเครียด 39% 6) การได้รับการปฏิบัติด้วยความ อยุติธรรมจากหัวหน้างาน 37% 7) ถูกมองข้ามในเรื่องของผลงานและไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 36% 8) ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนเมื่อปีที่ผ่านมา 28% จะเห็นว่าจากผลการสำรวจ 3 อันดับแรก สาเหตุเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นหลัก เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนก็เริ่มเป็นประเด็น แต่ก็เป็นในลักษณะที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างมากกว่า กล่าว คือ จ่ายต่ำกว่าตลาดที่ควรจะเป็น

ดังนั้นคณะผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นจากการสำรวจ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการธำรงทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทข้ามชาติ แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานในบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งที่ขอลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งที่ขอลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการนำวิธีผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในเรื่องความพึงพอใจในงาน ตลอดจนความคิดเห็นของพนักงานที่ตัดสินใจลาออกจากบริษัทแล้วซึ่งอยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของสัญญาจ้างและปฏิบัติตามขั้นตอนของแรงงานสัมพันธ์ ก่อนการสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนธันวาคม ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ตัดสินใจลาออกจากบริษัทแล้วที่อยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของสัญญาจ้างและปฏิบัติตามขั้นตอนของแรงงานสัมพันธ์ ก่อนการสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน ตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนธันวาคม ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 จำนวน 72 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายและตามสัดส่วนของพนักงานที่ลาออกในแต่ละปี ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางขนาดประชากรของยามานะ (Yamane, 1970) ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .04 โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ลาออกจำนวน 67 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ดัดแปลงมาจาก Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ) โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ระบบการบริหารงานภายในผู้บังคับบัญชา 2) สภาพการทำงาน 3) การติดต่อสื่อสาร/การประสานงาน 4) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ 5) ค่าตอบแทน/สวัสดิการ และ 6) การ

ฝึกอบรมและพัฒนา จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 19 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.894

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ลาออก อัตราการลาออก จำนวนพนักงานที่ลาออกในแต่ละเดือน และอายุของพนักงานที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่กำลังจะลาออกจากบริษัทไป ซึ่งอยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของสัญญาจ้างและปฏิบัติตามขั้นตอนก่อนการสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน ตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนธันวาคม ในช่วงปี พ.ศ. 2556 - 2559

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ลาออก อัตราการลาออก จำนวนพนักงานที่ลาออกในแต่ละเดือน และอายุของพนักงานที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 สถิติที่ใช้ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนพนักงานที่ลาออกและอัตราการลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

ปี พ.ศ.	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อัตราการลาออกต่อปี
2556	14	20.90	7.77%
2557	14	20.90	7.77%
2558	22	32.80	12.22%
2559	17	25.40	9.44%
รวม	67	100	-

หมายเหตุ: อัตราเต็มของกำลังพนักงานทั้งหมด คือ 180 คนต่อปี

จากตารางที่ 1 พบว่า อัตราการลาออกต่อปี (Turn over rate) ช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 อยู่ระหว่าง 7.77% -12.22%

**ตารางที่ 2** แสดงจำนวนพนักงานที่ลาออก ในแต่ละเดือนช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

เดือน	2556	2557	2558	2559	รวม (คน)
มกราคม	0	0	3	0	3
กุมภาพันธ์	0	0	2	4	6
มีนาคม	1	1	1	0	3
เมษายน	1	0	3	0	4
พฤษภาคม	1	1	1	3	6
มิถุนายน	1	3	2	5	11
กรกฎาคม	2	2	1	0	5
สิงหาคม	2	3	0	4	9
กันยายน	1	0	0	1	2
ตุลาคม	0	0	0	0	0
พฤศจิกายน	5	3	3	0	11
ธันวาคม	0	1	6	0	7
รวม (คน)	14	14	22	17	67

จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานที่ลาออก ส่วนมากจะลาออกในเดือนมิถุนายน และเดือนพฤศจิกายนของทุกปีซึ่งตรงกับช่วงเวลาที่บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการแบ่งจ่ายเงินรางวัลตามผลประกอบการของบริษัททุกปี

**ตารางที่ 3** แสดงอายุงานของพนักงานที่ลาออก ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ถึง 1 ปี	10	15
มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี	7	10
2-4 ปี	10	15
5-10 ปี	6	9
11-15 ปี	2	3
16-20 ปี	-	-
21-25 ปี	2	3
รวม	67	100

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนการลาออกมากที่สุด รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุงาน 5-10 ปี และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีการลาออกน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยของอายุงานของพนักงานที่ลาออก ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 คือ 2.83 ปี อายุงานน้อยที่สุดของพนักงานที่ลาออก ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 คือ 0.8 ปี และอายุงานมากที่สุดของพนักงานที่ลาออก ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 คือ 23 ปี

**ตารางที่ 4** แสดงความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลาออก ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

ความพึงพอใจ	$\bar{x}$	SD	ลำดับ	ระดับ
1. ระบบการบริหารงานภายในผู้บังคับบัญชา	2.85	0.80	5	ดี
2. สภาพการทำงาน	3.07	0.50	6	ดี
3. การติดต่อสื่อสารการประสานงาน	2.83	0.61	4	ดี
4. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	2.37	0.71	2	พอใช้
5. ค่าตอบแทนสวัสดิการ	2.60	0.78	3	ดี
6. การฝึกอบรมและพัฒนา	2.21	0.86	1	พอใช้

**ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลาออก ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559**

ความพึงพอใจ	$\bar{x}$	SD	ลำดับ	ระดับ
ภาพรวม	2.79	0.46	-	ดี

การแปลผลคะแนน: 3.26-4.00 = ดีมาก, 2.51-3.25 = ดี, 1.76-2.50 = พอใช้, 1.00-1.75 = ปรับปรุง

จากตารางที่ 4 เมื่อเรียงลำดับความพึงพอใจในงานจากน้อยที่สุดไปมากที่สุด พบว่า พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานในด้าน การฝึกอบรมและพัฒนาที่น้อยที่สุด ถัดมา คือ เรื่อง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ค่าตอบแทน สวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ระบบการบริหารงาน ภายในผู้บังคับบัญชาและสภาพการทำงานตามลำดับ

**ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานชายและหญิงที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559**

ความพึงพอใจ ในงาน	ชาย (n = 35)		หญิง (n = 32)		t	p- value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระบบการบริหารงานภายใน/ ผู้บังคับบัญชา	2.73	0.80	2.99	0.80	-1.29	.20
2. สภาพการทำงาน	2.98	0.48	3.17	0.51	-1.52	.13
3. การติดต่อสื่อสาร/ การประสานงาน	2.72	0.66	2.94	0.53	-1.50	.14
4. ความก้าวหน้าใน วิชาชีพ	2.27	0.70	2.46	0.71	-1.08	.29
5. ค่าตอบแทน/ สวัสดิการ	2.63	0.71	2.57	0.86	0.28	.78
6. การฝึกอบรมและ พัฒนา	2.06	0.85	2.38	0.87	-1.49	.14
ภาพรวม	2.71	0.48	2.87	0.43	-1.27	.21

จากตารางที่ 5 แสดงว่า พนักงานชายที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 จำนวน 35 คน มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานทุกด้านไม่แตกต่างจากพนักงานหญิงที่ลาออก จำนวน 32 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงานชายและหญิงที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างกัน

ผลลัพธ์ที่ได้จากตารางที่ 5 คือ พนักงานชายที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 จำนวน 35 คน มีค่าเฉลี่ยของภาพรวมของความพึงพอใจในงานทุกด้าน 2.71 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 สำหรับพนักงานหญิงที่ลาออก ช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 จำนวน 32 คน มีค่าเฉลี่ยของภาพรวมของความพึงพอใจในงานทุกด้าน 2.87 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 5 แสดงว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานชายที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างจากความพึงพอใจในงานของพนักงานหญิงที่ลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงานชายและหญิงที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (เนื่องจากค่า  $p > .05$ ) คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงานชายและหญิงที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ช่วงปี พ.ศ. 2556-2559**

ความพึงพอใจ ในงาน	อายุงาน ไม่เกิน 2 ปี (n = 17)		อายุงาน มากกว่า 2 ปี (n = 50)		t	p- value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระบบการบริหารงาน ภายใน/ผู้บังคับบัญชา	2.94	0.73	2.69	0.91	1.18	.24

**ตารางที่ 6 (ต่อ)** เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ช่วงปี พ.ศ. 2556-2559

ความพึงพอใจ ในงาน	อายุงาน ไม่เกิน 2 ปี (n = 17)		อายุงาน มากกว่า 2 ปี (n = 50)		t	p- value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
2. สภาพการทำงาน	3.07	0.54	3.07	0.42	0.03	.98
3. การติดต่อสื่อสาร/การ ประสานงาน	2.83	0.64	2.82	0.57	0.05	.96
4. ความก้าวหน้าใน วิชาชีพ	2.51	0.71	2.09	0.64	2.33	.02*
5. ค่าตอบแทน/ สวัสดิการ	2.71	0.80	2.38	0.70	1.63	.11
6. การฝึกอบรมและ พัฒนา	2.18	0.89	2.27	0.82	-0.40	.69
ภาพรวม	2.83	0.49	2.71	0.42	1.01	.32

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 6 พบว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานในด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 สำหรับพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานในด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 6 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานในด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพต่างจากพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ พนักงาน

ที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีความพึงพอใจในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี

ผลลัพธ์ที่ได้จากตารางที่ 6 คือ พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ.2556-2559 จำนวน 44 คน มีค่าเฉลี่ยของภาพรวมทุกด้าน 2.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.49 สำหรับพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 จำนวน 23 คน มีค่าเฉลี่ยของภาพรวมทุกด้าน 2.71 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42

จากตารางที่ 6 สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออก ช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างจากความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 คือ ภาพรวมของความพึงพอใจในงานทุกด้านของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 7** แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจภายในงานและภายนอกงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน

ความพึงพอใจ	ภายนอกงาน		ภายในงาน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	2.89	0.46	2.31	0.67

จากตารางที่ 7 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจภายในงานซึ่งหมายรวมถึง ความก้าวหน้าในวิชาชีพและการฝึกอบรมและพัฒนา คือ 2.31 อยู่ในระดับพอใช้ ส่วนความพึงพอใจภายนอกงานซึ่งหมายรวมถึงระบบการบริหารภายใน/ผู้บังคับบัญชา ภาพการทำงาน การติดต่อสื่อสาร/การประสานงาน และค่าตอบแทน/สวัสดิการ คือ 2.89 อยู่ในระดับดี แสดงว่า

พนักงานที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีความพึงพอใจภายนอกงานสูงกว่าความพึงพอใจภายในงาน

**ตารางที่ 8** แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละด้านกับความพึงพอใจในด้านอื่นๆ

ความพึงพอใจในงาน	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. ระบบการบริหารภายใน/ผู้บังคับบัญชา	1.00	.37**	.31*	.45**	.14	.27*
2. สภาพการทำงาน		1.00	.61**	.58**	.49**	.56**
3. การติดต่อสื่อสาร/การประสานงาน			1.00	-.47**	-.17	.55**
4. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ				1.00	.42**	.50**
5. ค่าตอบแทน/สวัสดิการ					1.00	.35**
6. การฝึกอบรมและพัฒนา						1.00

นัยสำคัญแบบ 2 ทาง (2 – tailed significant) \*p<.05, \*\* P<.01

จากตารางที่ 8 พบว่า ระบบการบริหารภายใน/ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .371$  และ  $.446$  ตามลำดับ) และระบบการบริหารภายใน/ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .305$  และ  $.274$  ตามลำดับ)

สภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการติดต่อสื่อสาร การประสานงานความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการฝึกอบรมและ

พัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .605, .582, .493$  และ  $.555$  ตามลำดับ)

การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความก้าวหน้าในอาชีพและการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .465$  และ  $.545$  ตามลำดับ)

ความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับค่าตอบแทน สวัสดิการ และการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .417$  และ  $.504$  ตามลำดับ)

ค่าตอบแทน สวัสดิการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .351$ )

## อภิปรายผล

ข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาในครั้งนี้ ความพึงพอใจในงานของพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงที่ลาออกนั้นไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจภายในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา และ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทำให้พนักงานที่ลาออกรับรู้ถึงจุดอ่อนและเป็นปัจจัยเชิงลบของบริษัทปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพ ค่าตอบแทน สวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ระบบการบริหารงานภายใน/ผู้บังคับบัญชาและสภาพการทำงานตามลำดับ

ปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ด้านย่อยของความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ระบบการบริหารภายใน/ผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการ

ฝึกอบรมและพัฒนา ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ในตัวพนักงานที่ลาออกต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อกัน จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจุดภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน พบว่า ปัจจัยจุดภายในซึ่งหมายถึงรวมถึง ความก้าวหน้าในวิชาชีพและการฝึกอบรมและพัฒนา คือ 2.31 อยู่ในระดับพอใช้ แสดงว่าพนักงานต้องการได้รับการยกย่องเชิดชูและต้องการการบรรลุถึงความสำเร็จในวิชาชีพมากกว่า ดังนั้นการตอบสนองของบริษัทข้ามชาติ คือ ให้การยอมรับ ให้สถานภาพ ตำแหน่ง ความรับผิดชอบในงานที่สำคัญและมอบหมายงานที่ท้าทายเพิ่มโอกาสในการพัฒนา ความก้าวหน้า การเติบโตในอาชีพ และสนับสนุนให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในส่วนของปัจจัยจุดภายนอกส่งผลต่อการลาออกของพนักงานซึ่งหมายถึงรวมถึงระบบการบริหารภายใน ผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และค่าตอบแทน สวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 อยู่ในระดับดี หากเราอ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์กมาใช้ในการสนับสนุนผลการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า แม้ปัจจัยจุดภายนอกจะไม่สร้างผลกระทบต่อความไม่พอใจของพนักงานแต่ก็ยังไม่จูงใจให้พนักงานคงอยู่ทำงานกับบริษัทได้เท่ากับปัจจัยจุดภายในซึ่งสร้างผลกระทบมากกว่าและทำให้พนักงานลาออกจากรางานไป

ผลของการวิจัยนี้ในประเด็นความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลาออกต่อเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาและความก้าวหน้าในวิชาชีพนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร (2555) ที่ศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยากออกจากงาน หรืออยู่ทำงานต่อกับองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 2,400 คน ที่ทำงานสาขาวิชาชีพในองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่า ปัจจัยอันดับที่ 3 โอกาสในการ

เรียนรู้และการฝึกอบรม (Learning and Training Opportunity) 48% ลาออกเพราะพนักงานรับรู้ว่าจะทำงานกับองค์กรนี้แล้ว ไม่มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และไม่มีโอกาสในการฝึกอบรมอะไรเลย มีแต่นั่งทำงานแบบเดิมๆทุกวันโดยไม่มีความรู้อะไรใหม่เข้าสู่ตัวเอง และอันดับที่ 6 โอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Opportunities) 41% ของพนักงาน ลาออกเพราะเหตุผลว่าทำงานแล้วไม่มีโอกาสในความก้าวหน้าของตนเองเลย ไม่มีการเติบโตตามสายอาชีพทำงานไปแล้วก็ไม่รู้ว่าตนเองจะไปอยู่ตรงไหนขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง: กรณีศึกษาบริษัทอินเตอร์ไฮสค์ จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัท อินเตอร์ไฮสค์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จะเห็นได้ว่าการขาดโอกาสสำหรับความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Lack of opportunity for advancement or career growth) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและมีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน ถ้าพนักงานผู้ครองตำแหน่งงานนั้นก้าวถึงเพดานสูงสุดของสายงานหรือหน่วยงาน ผู้บริหาร หัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ควรมีการอธิบายให้ข้อมูลแก่พนักงาน ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากร เพื่อที่จะให้พนักงานรับรู้และเข้าใจข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ควรมีการอธิบายให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อไม่ให้ผู้สมัครงานหรือพนักงานผู้ครองตำแหน่งนั้นๆ เข้าใจผิดหรือมีความคาดหวังว่า จะได้เติบโตและก้าวหน้าในตำแหน่งงานนั้นๆ ในกรณีที่บริษัทไม่มีนโยบายหรือเส้นทางอาชีพสำหรับพนักงาน



ผลการวิจัยใน ส่วน ของ ตัวแปรเพศ เรื่องความแตกต่างของเพศ ดูจะไม่ค่อยเป็นปัญหานั้น เนื่องจากความพึงพอใจในงานของพนักงานชายและหญิงที่ลาออก ช่วงปี พ.ศ.2556-2559 ไม่แตกต่างกัน แต่ก็อาจจะเป็นไปได้ที่บริษัทข้ามชาติแห่งนี้ มีสัดส่วนของพนักงานชายและหญิงในสัดส่วนที่เท่าเทียมกันและมีการบริหารด้วยหลักความยุติธรรมภายใต้คุณลักษณะของบุคคลจึงยังไม่พบประเด็นหรือปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่ต่างกันซึ่งพบว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพต่างจากพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีความพึงพอใจในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ในขณะที่ ความคิดเห็นต่อภาพรวมทุกด้านกรณีลาออกของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างกันใน

ในประเด็นนี้อายุงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอายุของบุคลากรที่ต่างวัยหรือที่เรียกว่าต่าง generation โดยบุคลากรแต่ละช่วงวัยจะมีวิถีชีวิตที่ต่างกันในขณะที่เด็กรุ่นใหม่ที่มีอายุงานน้อยมีความต้องการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพเร็ว เป็นกลุ่มคนเก่งหรือ Talent ของหน่วยงาน ในขณะที่คนรุ่นเก่า (บางส่วน) ที่มีอายุงานมากกว่าเริ่มหย่อนสมรรถนะทางกายและขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือมีข้อจำกัดในศักยภาพและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง กลายเป็นปัญหาความไม่พอใจต่อนโยบายของผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่งงานโดยไม่คำนึงหลักอาวุโส มองข้ามเรื่องประสบการณ์หรืออายุงาน แม้จะเป็นไปตามหลัก

ผลงาน หรือศักยภาพ แต่บางครั้งก็ยากที่พนักงานที่ทำงานอยู่กับบริษัทมาก่อนจะทำใจได้ จึงอาจเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีความพึงพอใจในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานชายที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างจากความพึงพอใจในงานของพนักงานหญิงที่ลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (เนื่องจากค่า  $p > .05$ ) คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงานชายและหญิงที่ลาออก ช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างจากความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (เนื่องจากค่า  $p > .05$ ) คือ ความพึงพอใจต่อภาพรวมทุกด้านกรณีลาออกของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพต่างจากพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี ที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่ลาออกช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 มีความพึงพอใจภายนอกงานสูงกว่าความพึงพอใจภายในงานนอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละด้านกับความพึงพอใจในด้านอื่นๆ

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. พนักงานที่ขาดการฝึกอบรมหรือการฝึกอบรมและพัฒนาที่ยังไม่เพียงพอสำหรับพนักงาน (Inadequate or lack of training and development) อาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ และในบางครั้งพนักงานต้องการการชี้แนะและคำแนะนำ พนักงานใหม่ที่มีอายุงานน้อย อาจต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษในการเรียนรู้งานใหม่หรืองานที่ไม่คุ้นเคย เช่นนี้แล้วหากบริษัทไม่มีหรือไม่มีจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน สิ่งนี้อาจเป็นสาเหตุที่พนักงานมีระดับผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานของบริษัท และจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองขาด

2. องค์กร/บริษัทข้ามชาติจึงควรให้ความสนใจในการกำกับดูแลความพึงพอใจของพนักงาน และบริษัทควรมีการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจในงานของพนักงานเป็นประจำ ในสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีอัตราการเข้าออกในงาน (turn over) อยู่ในระดับสูง และบริษัทข้ามชาติควรให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และบริษัทอาจทำการฝึกอบรมและพัฒนา มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีระบบการหมุนเวียนงาน เพื่อเป็นหลักประกันความพึงพอใจในงานของพนักงาน

3. บริษัทข้ามชาติควรมีการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการเพิ่มการลงทุนสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเป็นการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะ เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันแก่พนักงานให้มีสัมฤทธิ์ผลต่อการปฏิบัติที่ดียิ่งๆ ขึ้นไป เนื่องจากมีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับสูงก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผลในการทำงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย การสัมภาษณ์เจาะลึก การสังเกต หรือการสนทนากับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลหลักและปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการลาออก

2. ควรศึกษาแนวทางการรักษาพนักงานโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายงาน ควบคู่ไปกับการสำรวจทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพื่อหาปัจจัยทางด้านนโยบายที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานที่มารดนำมาใช้ในการจูงใจพนักงาน

## เอกสารอ้างอิง

ประศัลภ์ ปัทมพดงกูร.(2555). **ศึกษาปัจจัยอะไรที่ทำให้พนักงานอยากออกจากงานหรืออยู่ทำงานต่อกับองค์กร.** <<https://prakal.wordpress.com>>. (24 พฤศจิกายน).

พัฒนพงษ์ ชุนวิทยา. (2551). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทฟูจิซีทีเอ็น (ประเทศไทย) จำกัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง : กรณีศึกษาบริษัทอินเตอร์ไฮด์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น.

Herzberg, Frederick and others. (1959). **The Motivation to work.** New York : John Wiley & Sons.

Yamane, Taro. (1970). **Statistics : An Introduction Analysis.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper & Row.