



กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ



สุรிகานต์ ฐานะประสิทธิ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ



สุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES FOR PRODUCTION ENGINEER IN
AUTOMATION MANUFACTURING INDUSTRY



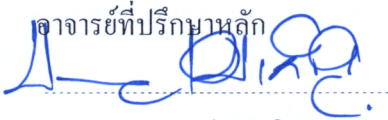
SUTEEKARN THANAPRASIT

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM FOR
EXECUTIVE
GRADUATE SCHOOL OF COMMERCE
BURAPHA UNIVERSITY
2021
COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

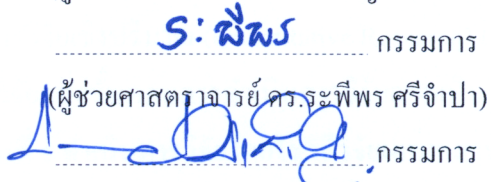
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ สุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.นพดล เดชประเสริฐ)

ทักขณา ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักขณา สง่าโยธิน)

S: ชัยพร กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)
กรรมการ
(ดร.นพดล เดชประเสริฐ)

S: ชัยพร คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)
วันที่ เดือน พ.ศ.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
วันที่ 2 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564

61710036: สาขาวิชา: -; บช.ม. (-)

คำสำคัญ: การธำรงรักษาพนักงาน, การคงอยู่

สุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์ : กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ. (EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES FOR PRODUCTION ENGINEER IN AUTOMATION MANUFACTURING INDUSTRY) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: นพดล เดชประเสริฐ, บช.ด. ปี พ.ศ. 2564.

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) โดยใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 กระบวนการวิจัย สำหรับกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยผสมผสาน แบบคู่ขนาน (Concurrent Parallel Design) โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการทำเพื่อค้นหามุมมองแนวคิดด้านบวกเกี่ยวกับความรู้สึของผู้บริหารที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กร ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และ การศึกษาในงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อศึกษาหาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน ที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) และพนักงานอาวุโส (Senior staff) จำนวน 200 คน ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2 เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 มาเป็นข้อมูลในการสนับสนุนการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) และผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติจำนวน 68 คน ภายหลังจากได้ผลการสนทนากลุ่มแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ SONEAR เพื่อทำการสร้างเป็นนโยบายและกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน และ กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3 ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อหาความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) และผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรม

การผลิต ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติจำนวน 100 คน ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ผลความพึงพอใจด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรอิสระ “การชำระรักษาพนักงาน” มีอิทธิพลต่อ “การคงอยู่ในองค์กร” ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2) จากผลการสัมภาษณ์มุมมองของผู้บริหารที่มีเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีต่อการคงอยู่ในองค์กร พบว่าประสบการณ์ความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานในองค์กรแห่งนี้ ของผู้บริหารภายในองค์กรคือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) บทบาทหัวหน้างานที่ดี และ 3) การได้รับโอกาสในการทำงาน และงานนั้นประสบความสำเร็จ (3) ผลการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) พบว่า ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้ร่วมกันพัฒนาแผนการชำระรักษาพนักงาน ทำการสร้างแผนการปฏิบัติ และ กลยุทธ์ทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว 2) ด้านรางวัลและผลตอบแทน 3) ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา 5) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 6) ด้านบทบาทหัวหน้างาน (4) ผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ต่อโครงการนโยบายการชำระรักษาพนักงาน เพื่อสร้างแนวทางการชำระรักษาพนักงาน พบว่า พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิตมีความพึงพอใจต่อโครงการเชิงนโยบายอยู่ในระดับมากที่สุด (5) ผลการวิจัยการชำระรักษาพนักงาน สามารถนำมาตั้งเคราะห์เป็นแนวทางการชำระรักษาพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ซึ่งก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ในการนำงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ เพื่อหาแนวทางการชำระรักษาพนักงาน แผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ในรูปแบบองค์ความรู้ด้านวิชาการ เรียกว่า “2M1W Model” ที่หมายถึง “การสร้างคน สร้างงาน และ สร้างแรงจูงใจ” ซึ่งได้มาจากการตกผลึกทางความคิด จากความร่วมมือของพนักงานทุกคนภายในองค์กรประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน คือ คน (M - Man) งาน (W - Work) และ แรงจูงใจ (M - Motivation) โดยจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานทั้ง 3 วง ก่อให้เกิดจุดร่วมที่ทับซ้อน 4 จุด คือ ทักษะการทำงาน (Skill) ความท้าทาย (Challenge) การได้รับโอกาส (Opportunity) และ การชำระรักษา (Retention) และสามารถนำมาพัฒนาโดยการบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ขององค์กรต่อไป

61710036: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: EMPLOYEE RETENTION, INTENTION TO STAY

SUTEEKARN THANAPRASIT : EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES FOR PRODUCTION ENGINEER IN AUTOMATION MANUFACTURING INDUSTRY.

ADVISORY COMMITTEE: NOPPADON DEJPRASERT, D.B.A. 2021.

This research conducted by mixed-methods research, which is the combination of qualitative research, quantitative research, and focuses group discussion. The researcher divided the research process into 3 processes. For the first step of the researching process is conducting research using a concurrent parallel design which contains two types. Frist is qualitative researching that have objectives to study the positive perspective of manager that effect to the intention to stay with the organization and implement by in-depth interview management of the production engineering department in the automation manufacturing sector for 8 people, used semi-structured interviews is a tool to collect data. Second is a quantitative research that has objective to study the influence from retention factor that effect to employees' intention to stay and implement by sample the group of staff and senior staff for 200 people at the production engineering department in the automation manufacturing, used questionnaires to collect data and analyses by descriptive statistics, Inferential statistic and Enter Multiple Regression Analysis. The second step researching is using of information obtained from the first step to support focus group discussions and develop strategies for employee retention, the sample group consisted of staff, senior staff and Manager for 68 people at the production engineering department in the automation manufacturing. After the results of the group discussions were obtained, SONEAR was analyzed to create a policy and strategy for employee retention. The third step of researching is quantitative Research which is survey research to study employees' satisfaction with practical implementation. The samples were employees from the staff level, senior staff and manager of the production engineering department in the automation manufacturing for 100 people. Using questionnaires to collect data and the statistics used in the analyses were descriptive statistics.

The research results (1) Test results show that independent variables employee retention influence intention of employee to stay in the organization with statistical significance

of 0.05 (2) From the results of in-depth interviews, Positive perspectives of manager which is effective to retentiveness, in sample organization are 1) good teamwork, 2) perfection in performing a good supervisor's role and 3) successfulness on an assigned task. (3) From the results of the focus group discussion, Stakeholders develop retention strategies in 6 aspects, consisted of 1) work and life balance, 2) compensation and benefit, 3) growth and earning potential of career path, 4) training and development, 5) work environment and 6) supervisor's role. (4) Employee satisfaction survey results, Employees highly satisfy with retention policy. (5) Result of employee retention research can be formulated to new guidance to retain production engineer employee in automated manufacturing. This new guidance is the results from organization member's idea which is called "2M1W model" contain three main areas including M (Man), W (Work), and M (Motivation) and four intersection area including skill, challenge, opportunity, retention. Integration of these three main areas and intersection area are used for strategic planning of the sample organization.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยการให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนด้วยความรักและความเมตตา จาก ดร.นพดล เศษประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะแนวทาง แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดและถี่ถ้วน ส่งผลให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยมีสติปัญญา และความมุ่งมั่นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณพี่ชาย ที่คอยให้กำลังใจและส่งเสริมสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา จนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณนางสาวฐิราภรณ์ ชัยมงคล ผู้เป็นกัลยาณมิตร ที่คอยเป็นพลังใจในการทำงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแรงผลักดันให้สู้ต่ออย่างไม่ท้อถอย

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บวรอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

สุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	๗
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
คำถามงานวิจัย	4
กรอบกระบวนการวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์	11
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ สุนทรียสาธก	14
แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR	21
แนวคิดและทฤษฎีความต้องการ	23
แนวคิดและทฤษฎีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	27

ประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR นำไปสู่ SONEAR Analysis	29
การข้าราชการพนักงาน	31
แนวคิดและทฤษฎีการคงอยู่ในองค์กร	40
แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	47
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1	49
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2	57
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
ตอนที่ 1 ผลการหามุมมองแนวคิดเชิงบวกของผู้บริหาร และอิทธิพลการข้าราชการพนักงาน ที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน	67
ผลการวิเคราะห์ SONEAR Analysis	96
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การข้าราชการพนักงาน ภายในองค์กร	124
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ ต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ	151
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	156
อภิปรายผลการวิจัย	167
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้	173
ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป	181
บรรณานุกรม	182
ภาคผนวก	189
ภาคผนวก ก	190
ภาคผนวก ข	193
ภาคผนวก ค	232



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ระยะเวลาการดำเนินการวิจัย.....	10
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	56
ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง (S-Strengths) ขององค์กร.....	73
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส (O-Opportunities) ขององค์กร.....	78
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ (A-Aspiration) ขององค์กร.....	82
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ (R- Result) ขององค์กร.....	86
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ (N-Need) ขององค์กร.....	90
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (E-Empathy) ของ องค์กร.....	95
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ SONEAR Analysis.....	96
ตารางที่ 11 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	101
ตารางที่ 12 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	101
ตารางที่ 13 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน.....	102
ตารางที่ 14 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	102
ตารางที่ 15 การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมและรายด้าน.....	103
ตารางที่ 16 การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานแต่ละด้านเป็นรายข้อ.....	104
ตารางที่ 17 ปัจจัยการชำระรักษาพนักงาน.....	105
ตารางที่ 18 ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานแต่ละด้านเป็นรายข้อ.....	106
ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาต่อการคงอยู่ในองค์กรของ พนักงาน.....	109

ตารางที่ 20 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร ด้วยวิธี Enter	110
ตารางที่ 21 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านจิตใจ ด้วยวิธี Enter	113
ตารางที่ 22 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง ด้วยวิธี Enter	116
ตารางที่ 23 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม ด้วยวิธี Enter	119
ตารางที่ 24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	122
ตารางที่ 25 สรุปผลการวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis).....	125
ตารางที่ 26 สรุปผลความสอดคล้องการชำระรักษาพนักงาน	134
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ SONEAR.....	141
ตารางที่ 28 สร้างเป็นนโยบายและกลยุทธ์การชำระรักษาพนักงาน	148
ตารางที่ 29 คำถามคัดกรองของกลุ่มตัวอย่าง	151
ตารางที่ 30 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	152
ตารางที่ 31 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	152
ตารางที่ 32 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน	153
ตารางที่ 33 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	153
ตารางที่ 34 จำนวนและร้อยละ ความพึงพอใจต่อโครงสร้างนโยบายการชำระรักษาพนักงาน ในแต่ละด้าน	154
ตารางที่ 35 จำนวนและร้อยละ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงสร้างนโยบายไปปฏิบัติ.....	155

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แนวโน้มอัตราการลาออกของพนักงาน ปี พ.ศ. 2558-2562.....	2
ภาพที่ 2 กรอบกระบวนการวิจัย	5
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	48
ภาพที่ 5 จำนวนประชากรทั้ง 9 กลุ่ม	52
ภาพที่ 6 แนวทางการธำรงรักษาพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต อัตโนมัติ ในรูปแบบ 2M1W Model.....	174

บทที่ 1

บทนำ

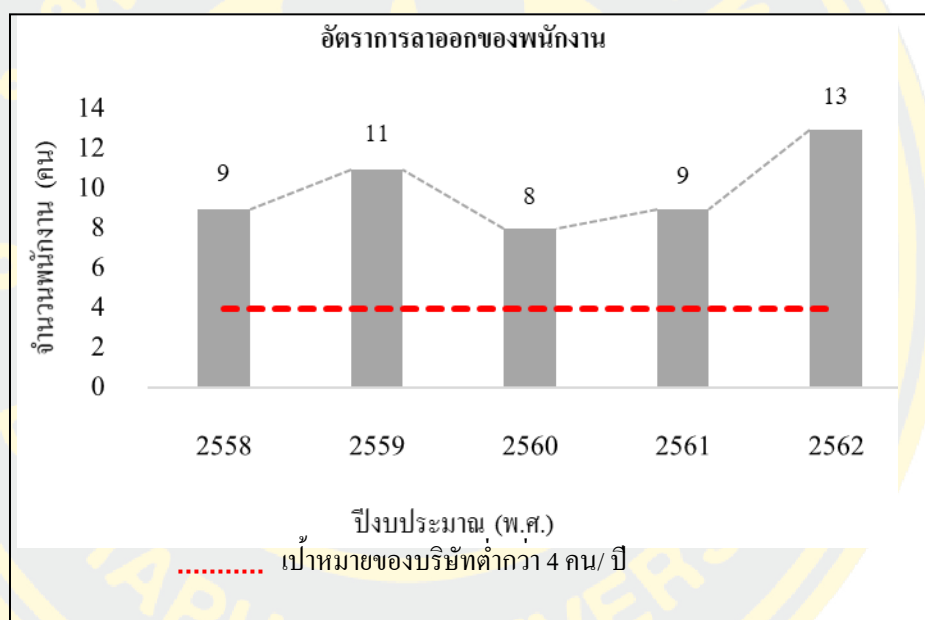
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคล หรือ ทรัพยากรมนุษย์ เมื่อแปลตรงตัว มีความหมายว่า คนมีค่าเป็นทรัพยากร จึงกล่าวได้ว่า มนุษย์ภายในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นสิ่งที่มีค่า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้มนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับองค์กรให้ยาวนานเท่านาน เพราะ ความมีค่าของมนุษย์นั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ ซึ่งเทียบเท่ากับว่าเป็นหลักประกัน ที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถเจริญเติบโต อยู่รอดปลอดภัย (กรรณิกา สุวรรณศรี, 2559) ด้วยสาเหตุนี้เอง ทำให้องค์กรเห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเปรียบได้ว่าบุคลากรเหล่านี้คือสิ่งที่สามารถจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร

ในปัจจุบันพบว่าหลายๆ องค์กรกำลังประสบปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น การลาออกของพนักงานนั้นส่งผลกระทบต่อโดยตรงให้เกิดขึ้นกับองค์กร เนื่องจากต้องมีการเปิดรับพนักงานใหม่เข้ามาในตำแหน่งเดิมเพื่อทดแทนพนักงานที่ออกไป ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ในการคัดสรรพนักงานใหม่ที่มาแทนที่ เช่น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ค่าเสียเวลาของพนักงานคนอื่นที่จำเป็นต้องสอนพนักงานใหม่ ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ได้ในระยะแรกจะมีคุณภาพน้อยลง อันเนื่องมาจากพนักงานใหม่ยังขาดประสบการณ์ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานในระยะแรกเริ่ม นอกเหนือไปจากนั้น การลาออกของพนักงานยังจะส่งผลกระทบต่อ การสูญเสียเวลาของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหางานใหม่ทั้งหมด อันได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาว่าจ้างพนักงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานของพนักงาน เป็นต้น (ประมาภรณ์ ทักษะรังสี, 2549) เพื่อเป็นการลดอัตราการสูญเสียพนักงานภายในองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาแนวทางป้องกัน เพื่อไม่ให้ประสบปัญหาอัตราการสูญเสียพนักงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โดยเฉพาะในส่วนงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ที่เป็นกำลังสำคัญหลักในการขับเคลื่อน และนำพางค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการลาออกของพนักงานตำแหน่งวิศวกรนั้น ส่งผลกระทบต่อ เกิดขึ้นกับองค์กร โดยตรง อันเนื่องมาจากองค์กรเป็นอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ (Automation manufacturing industry) ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการแรงงานที่มีทักษะสูงมาทำการดูแลกระบวนการผลิต โดยสถิติข้อมูลการลาออกย้อนหลังของพนักงานมีจำนวนสูงเพิ่มมากขึ้น

อย่างต่อเนื่อง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (เมษายน 2560-มีนาคม 2561) ในแผนกวิศวกรรมการผลิตมีอัตราการลาออกของพนักงานจำนวน 8 คน และช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (เมษายน 2561-มีนาคม 2562) มีอัตราการลาออกของพนักงานจำนวน 9 คน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (เมษายน 2562-มีนาคม 2563) ในแผนกวิศวกรรมการผลิตมีอัตราการลาออกของพนักงานจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.26 ของแผนก โดยตามเกณฑ์มาตรฐานภายในองค์กรแล้ว อัตราการลาออกของพนักงานควรอยู่ที่ไม่เกินร้อยละ 4 ซึ่งคาดการณ์ว่าอัตราการลาออกจะมีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยในจำนวนพนักงานที่ลาออกนี้มีพนักงานที่กำลังอยู่ในช่วงทดลองงานเพื่อปรับเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากต่างประเทศเป็นระยะเวลา 1 ปี



ภาพที่ 1 แนวโน้มอัตราการลาออกของพนักงาน ปี พ.ศ. 2558-2562

ที่มา: แผนกวิศวกรรมการผลิต ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคนิคมอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า สถิติย้อนหลังใน 3 ปีล่าสุด (2560-2562) แนวโน้มอัตราการลาออกของพนักงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากผลการสำรวจความผูกพันขององค์กรพบว่า แผนกวิศวกรรมการผลิตมีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ที่ร้อยละ 42 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความผูกพันกับองค์กรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ภายหลังจากได้ทำการสอบถามกับผู้ช่วยผู้จัดการประจำแผนกวิศวกรรมการผลิตพบว่า ในช่วงปีพ.ศ. 2558-2559 เป็นช่วงปีที่พนักงานมีการทำงานหนัก มีชั่วโมงการทำงานที่หนักมากเกินไป ส่งผลกระทบกับชีวิต

ของพนักงานในด้านต่าง ๆ การทำงานอย่างหนักนั้น มีผลมาจากยอดการสั่งซื้อสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น และการตั้งกระบวนการผลิตใหม่เพิ่ม เพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ คือเครื่องยนต์ Common rail Generation 4 step 2-3 สำหรับรถยนต์โตโยต้า รีโว่ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้รายงานสภาวะเศรษฐกิจไทย ประจำปี พ.ศ. 2558 ว่า แม้การผลิตในภาคอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ แต่การส่งออกและการผลิตสินค้าบางหมวดยังขยายตัวดี อาทิ รถยนต์ แต่เป็นเพราะปัจจัยชั่วคราวเนื่องจากการผลิตและเปิดตัวรถยนต์เชิงพาณิชย์รุ่นใหม่ รวมทั้งยอดการเร่งซื้อรถยนต์ในประเทศไทยช่วงปลายปี ก่อนการปรับภาษีสรรพสามิตในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2559 รวมถึงสิ้นเชื่อเพื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่ขยายตัวดีขึ้นในช่วงปลายปีอีกด้วย

จากข้อมูลแนวโน้มอัตราการลาออกของพนักงานข้างต้นที่กำลังเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการป้องกันผลกระทบจากจำนวนพนักงานที่ลาออก ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยศึกษา กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน แบบมีส่วนร่วม ซึ่งวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) นี้ เป็นการแสวงหาความรู้เพื่อความเข้าใจและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลง หัวใจสำคัญของการวิจัยแบบมีส่วนร่วมนี้ คือขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล การสะท้อนคิดที่นักวิจัยและผู้ร่วมวิจัย (Participant) จะปฏิบัติร่วมกัน จึงทำให้เกิดความเข้าใจและพัฒนาการปฏิบัติร่วมกันภายใต้สถานการณ์ที่ค้นพบด้วยตัวเอง เป็นกระบวนการสะท้อนความคิดที่มีทิศทาง และนำมาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติ (อมวาลี อัมพันศิริรัตน์ และ พิมพิมล วงศ์ไชยา, 2560) เพื่อให้เกิดการผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการนำข้อมูลที่ได้อิงไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร นำเอาแนวคิดและขั้นตอนมาสร้างเป็นกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

สำหรับแผนวิศวกรรมการผลิต ให้พนักงานภายในองค์กรตั้งแต่วิชาประจำหน้าที่ จนถึงผู้บริหารระดับสูง เข้ามามีบทบาทส่วนร่วมเพื่อกำหนดแนวทางในการธำรงรักษาพนักงาน ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างคนในองค์กร ตั้งแต่การให้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนช่วยระดมความคิด นำไปสู่วิธีแก้ไขปัญหา โดยงานวิจัยนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างรูปแบบกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ และนำเสนอแบบแผนนโยบายการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อธำรงรักษาพนักงานให้อยู่คู่กับองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อค้นหามุมมองแนวคิดด้านบวก เกี่ยวกับความรู้สึกรักของผู้บริหารฝ่ายวิศวกรรมการผลิตที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กร

2. เพื่อศึกษาหาอิทธิพลของการชำระรักษาพนักงาน ที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การชำระรักษาพนักงานภายในองค์กร
4. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. เพื่อสร้างแนวทางการชำระรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

สมมติฐานการวิจัย

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร

คำถามงานวิจัย

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

คำถามงานวิจัยที่ 1 อะไรคือมุมมองเชิงบวกของผู้บริหารที่มีเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีต่อการคงอยู่ในองค์กร

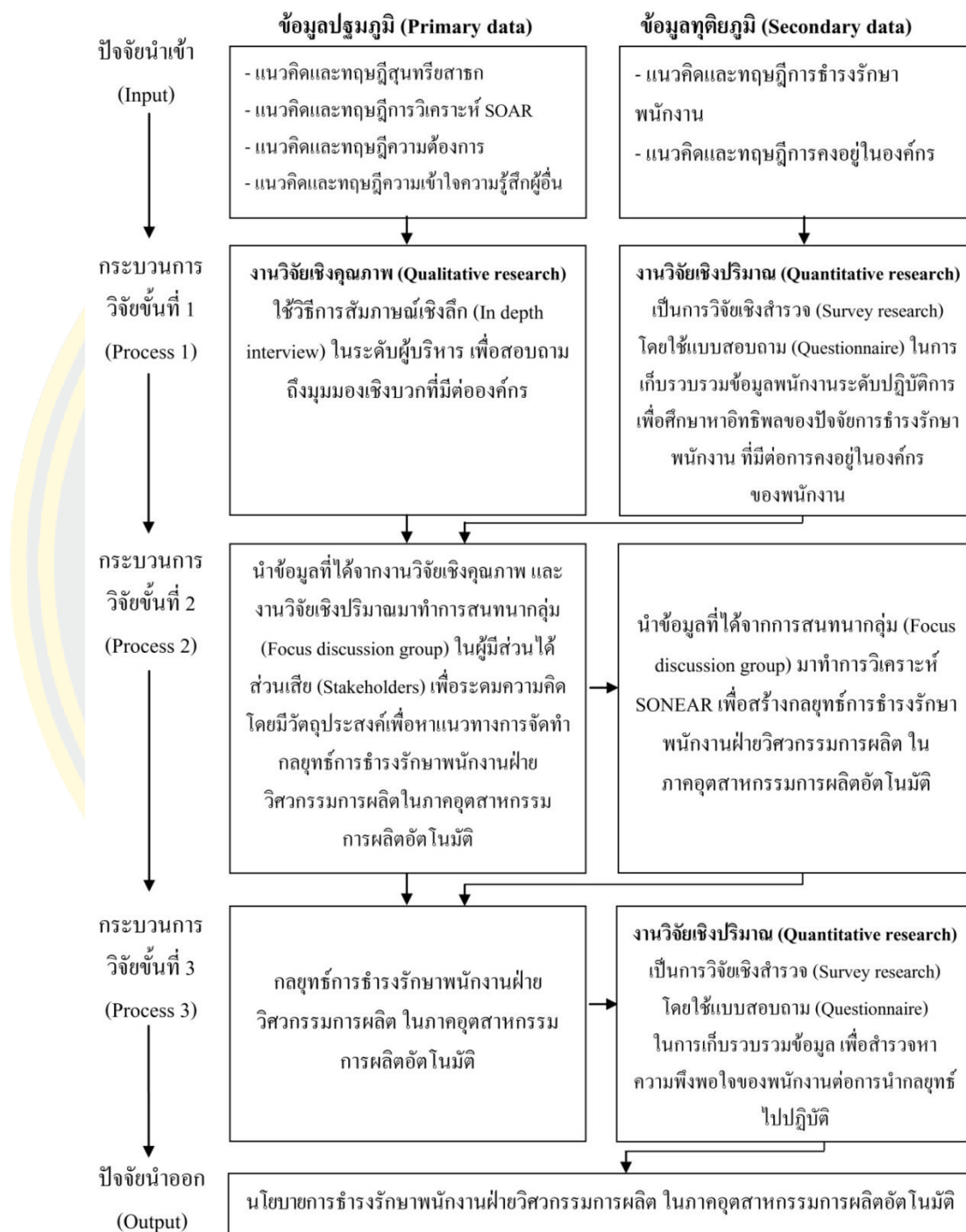
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

คำถามงานวิจัยที่ 1 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) มีแนวทางการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการชำระรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิตอย่างไร

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

คำถามงานวิจัยที่ 1 ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

กรอบกระบวนการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบกระบวนการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดด้านบวกต่อองค์กรของผู้บริหารฝ่ายวิศวกรรมการผลิตภายในองค์กร
2. ทราบถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร
3. รูปแบบกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. นำเสนอแนะนโยบายการธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ เพื่อให้สามารถป้องกันปัญหาอัตราการสูญเสียพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

วิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยนี้มีเป็นการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งหามุมมองเชิงบวกที่มีต่อองค์กร โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีสุนทรียะสาธก (Appreciative Inquiry หรือ AI) ในการตั้งคำถามเชิงบวก

วิจัยเชิงปริมาณ

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1 ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Eric (2003) และ Crampton and Hodge (2009)

1.1.1 รางวัลและผลตอบแทน

1.1.2 บทบาทหัวหน้างาน

1.1.3 การฝึกอบรมและการพัฒนา

1.1.4 ความก้าวหน้าทางอาชีพ

1.1.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1.6 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Allen and Meyer (1993)

2.1.1 ค่านจิตใจ

2.1.2 ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง

2.1.3 ด้าน บรรทัดฐานทางสังคม

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

วิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร โดยการใช้แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR แนวคิดและทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) แนวคิดและทฤษฎีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

วิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1 กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 9 โรงงาน รวมจำนวนพนักงาน 8,879 คน โดยทั้ง 9 โรงงาน เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 16 มกราคม 2563)

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

วิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 249 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้คือตัวแทนระดับผู้บริหาร แผนกวิศวกรรมการผลิตจากโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ 8 โรงงาน จำนวน 8 คน

วิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ จำนวน 9 โรงงาน รวมจำนวนพนักงาน 8,879 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต โรงงาน ตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 จำนวน 202 คน

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

วิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 โรงงาน รวมจำนวนพนักงาน 249 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 16 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) และผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ ของโรงงานที่ 7 จำนวน 68 คน

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

วิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน และ ผู้บริหาร ในแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 โรงงาน รวมจำนวนพนักงาน 249 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 16 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) และ ผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ ในภาคอุตสาหกรรมผลิต จำนวน 100 คน

ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน เมษายน พ.ศ. 2563 ถึง กันยายน พ.ศ. 2563 รวมระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 6 เดือน โดยมีรายละเอียดดังนี้

นิยามศัพท์

พนักงานในกระบวนการผลิต (Manufacturing employee) หมายถึง พนักงานในกลุ่มงานการผลิต (Direct) มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตโดยตรง และ พนักงานกลุ่มงานสนับสนุนการผลิต (Indirect) มีหน้าที่ดูแลกระบวนการผลิตสินค้าตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) จนถึงปลายน้ำ (Downstream)

พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต (Production Engineering: PE) หมายถึง บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ สามารถแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิต และสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารฝ่ายวิศวกรรมการผลิต (Management) หมายถึง พนักงานภายในแผนกวิศวกรรมการผลิต ที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ ขึ้นไป

สุนทรียะสาธก (Appreciative inquiry) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร บุคลากร เพื่อหาคุณค่าและศักยภาพในบุคคล นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีจุดสำคัญคือ การเน้นสร้างคำถามเชิงบวก เพื่อให้เกิดมุมมองความคิดเชิงบวก เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

มุมมองเชิงบวก (Positive perspective) หมายถึง การเลือกมองภาพของโลกใบนี้ในแง่บวกแห่งความดีงาม โดยการพยายามหามุมมองที่แตกต่างออกไปจากมุมมองปกติที่เราเคยมองให้เป็นประโยชน์กับชีวิตของเราเองและเป็นประโยชน์กับชีวิตของคนอื่น

การคงอยู่ในองค์กร (Intention to stay) หมายถึง ความตั้งใจและการตัดสินใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กร ด้วยความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ บรรลุหน้าที่จะทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานานโดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยใช้วิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถที่จะต่อสู้กับคู่แข่งได้ โดยการใช้ทรัพยากรและวิธีการดำเนินงานที่มีอยู่ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

อุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ (Manufacturing automation) หมายถึง สายงานการผลิตหุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เข้ามาในกระบวนการผลิต

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล บุคคลหนึ่งที่มีต่องานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ

ปัจจัยการรักษาพนักงาน (Employee retention factor) หมายถึง สิ่งจูงใจที่ตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของพนักงาน และสามารถทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร

การวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นวิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกพัฒนามาจากการวิเคราะห์ SOAR โดยการวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ ผลลัพธ์เชิงบวก และมีการประยุกต์เพิ่ม การวิเคราะห์ความต้องการ และ ความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้สามารถครอบคลุมการมองภาพรวมขององค์กรอย่างลึกซึ้ง

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง จุดแข็งหรือเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้ เป็นจุดเด่นที่เหนือกว่าองค์กรอื่น เป็นสิ่งที่แตกต่างและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มาสนับสนุนเพื่อให้องค์กรเกิดการ พัฒนา เป็นปัจจัยที่ถ้าได้รับการพัฒนาด้านเหล่านี้ได้ จะทำให้องค์กรได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่น และจะส่งผลดีกับองค์กร โดยตรง

สิ่งที่ช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Need) หมายถึง การหาแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กร เนื่องจาก แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เป็นตัวผลักดันที่ส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ในลักษณะความเต็มใจในการทำงาน ทুমเท ตั้งใจทำงานและมุ่งมั่นที่จะทำงาน

สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Empathy) หมายถึง สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทีมงานหรือองค์กร รวมทั้งจะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการทำงาน

สิ่งที่ต้องการจะเป็น (Aspirations) หมายถึง สิ่งปรารถนาจะเกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยเป็นแรงผลักดัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ผลลัพธ์ (Result) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ดี ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในองค์กร หลังจากการสร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration) ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้หรือไม่ โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายหลักเข้ากับ KPI ขององค์กรได้ อาจร่วมกันกำหนดขึ้นมาจากผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทาง หรือ กรอบ ที่ทำการกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติให้สามารถบรรลุเป้า หมายตามความต้องการ

นโยบายการรักษาพนักงาน (Employee retention policy) หมายถึง แนวทางหรือแบบแผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการรักษาพนักงานให้อยู่คู่กับองค์กรต่อไป

ยุค COVID-19 (COVID-19) หมายถึง ยุคที่มีการแพร่ระบาดของโรคระบาดของเชื้อไวรัส “COVID-19”



บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ความรู้ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี สุนทรียสาธก (Appreciative inquiry)
2. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR (SOAR Analysis)
3. แนวคิดและทฤษฎีความต้องการ (Need theories)
4. แนวคิดและทฤษฎีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy)
5. ประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR นำไปสู่ SONEAR Analysis
6. แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาพนักงาน (Employee retention)
7. แนวคิดและทฤษฎีการคงอยู่ในองค์กร (Intention to stay)
8. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ (Satisfaction)
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related research)

แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ สุนทรียสาธก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสุนทรียสาธก หรือ Appreciative inquiry ที่นิยมเรียกชื่อย่อภาษาอังกฤษกันว่า AI ผู้ศึกษาได้รวบรวมนิยาม และ กระบวนการไว้ดังนี้

ความหมายของสุนทรียสาธก

Mirvis (1997) สุนทรียสาธกคือฐานะเครื่องมือในการบริหารองค์กรนั้น สะท้อนวิถีคิดใหม่ที่ต่างจากการบริหารงานในรูปแบบเดิมที่มุ่งไปที่การมองหาและการจัดการปัญหาขององค์กร โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระบบงานมักได้รับการฝึกฝนให้มีความสามารถในการค้นหา และจัดการกับปัญหา แต่ไม่มีทักษะหรือ เครื่องมือในการค้นหาศักยภาพขององค์กร หรือค้นหาความดีที่ดำรงอยู่ในองค์กร ดังนั้น สุนทรียสาธกจึงเป็นการมองหาศักยภาพหรือสิ่งที่ดีที่มีอยู่ในองค์กรและสร้างอนาคตองค์กรจากศักยภาพหรือสิ่งที่ดีที่มีอยู่แล้ว

Cooperrider, Whitney and Stavros (2003) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Appreciative Inquiry” หรือ สุนทรียสาธกกว่าเป็นกระบวนการที่ทรงพลังในการจุดประกายให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงเชิงบวก ในตัวองค์กร หรือสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัว โดยการตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ในทุกสิ่งล้วนแล้วแต่มีเรื่องราว ด้านบวกที่สามารถนำมาสร้างแรงบันดาลใจได้ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นเพื่อที่จะค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด ด้วยการใช้ศิลปะของการถามคำถามเชิงบวกและการเล่าเรื่อง

Stratton (2010) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Appreciative inquiry” เป็นแนวความคิดเชิงบวก ที่ใช้ในด้านเสริมสร้างจุดแข็งและการมีส่วนร่วมเพื่อทำการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวบุคคลและองค์กร เป็นกระบวนการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าทุกสรรพสิ่งย่อมประกอบด้วยสิ่งที่ดีที่สุด ประสบการณ์แห่งความสำเร็จ ความพึงพอใจ ตลอดจนชีวิตด้านบวกของบุคคล

Watkins, Mohr and Kelly (2011) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Appreciative inquiry” คือกระบวนการ แห่งความร่วมมือที่ใช้ในการค้นหาและส่งเสริมวิธีการที่ดีที่สุดที่จะเกิดในตัวบุคคล เศรษฐกิจและองค์กร โดยมุ่งเน้นวิธีการเชิงชื่นชมคุณค่าผ่านการถามคำถามเพื่อจะนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการที่ดีเหล่านั้น

Lewis, Passmore and Cantore (2011) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Appreciative inquiry” คือ กระบวนการคิดที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยทำการมุ่งค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด ด้วยวิธีการ ทางภาษา วาทกรรมวิเคราะห์และการเล่าเรื่องราว

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry หรือ AI) คือ รูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์กร บุคลากร เพื่อหาคุณค่าและศักยภาพภายในของบุคคล นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยมีจุดสำคัญคือ เน้นการสร้างมุมมองความคิดบวก โดยการ ใช้คำถามเชิงบวก เพื่อค้นหาความสามารถหลักอันเป็นศักยภาพที่มีคุณค่าของบุคคล ทีมงาน และองค์กร และนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันใน

หลักการของสุนทรียสาธก

Cockell and McArthur-Blair (2012, อ้างถึงใน อิศระ สมหมาย, 2560) กล่าวว่า “Appreciative inquiry” คือรูปแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของมนุษย์จากการแก้ปัญหาที่มุ่งเน้นข้อผิดพลาดหรือสาเหตุ ของปัญหาเป็นการค้นหาจุดแข็ง หรือเป็นวิธีการที่ดีเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคความสำเร็จในอนาคต เป็นการสร้างวาทกรรมเพื่อการวิเคราะห์มากกว่าการเป็นเพียงแค่บทสนทนาทั่ว ๆ ไป โดยถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะช่วยให้เกิดจุดแข็ง โดยเฉพาะในด้านการเป็นผู้นำและการเรียนรู้ จะต้องให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพค่อยเป็นค่อยไป เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ก้าวผ่าน ภาวะวิกฤติด้านความแตกต่างอำนาจและความหลากหลาย โดยนักการศึกษาต่างเห็นพ้องกันว่า สุนทรียสาธก เป็นทั้งเรื่องประสบการณ์เฉพาะตัวและเป็นทั้งแบบฝึกหัดอาชีพในการฝึกทักษะเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสิ่งที่ทำ

สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ (2551) นอกจากนี้ สุนทรียสาธก จะเน้นศิลปะของคำถาม นั้นคือความสามารถ ของการตั้งคำถามเชิงบวก และร่วมกับการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ด้วยคำถาม ที่เหมาะสม เนื่องจาก จุดเริ่มต้นและองค์ประกอบที่สำคัญของ สุนทรียสาธก ซึ่งคือการสัมภาษณ์ โดยจะนำไปสู่การไต่ถาม เพื่อช่วยให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การถามและการสัมภาษณ์เป็นหลักการสำคัญของ กระบวนการสุนทรียสาธก

อุทัยวรรณ กาญจนกมล (2556) กระบวนการสุนทรียสาธก คือการเน้นให้เห็นว่า ศักยภาพสำคัญกว่าการรู้ปัญหา การเห็นปัญหาและการพูดถึงปัญหาอยู่ตลอดเวลาถือเป็นการสร้าง ปัญหา ให้มากขึ้น และถ้าเรามองไม่เห็นในแง่มุมของศักยภาพ เราจะไม่เห็นทางออกของปัญหาได้ เลย โดยทำการตั้งคำถามที่มีแนวความคิดและทิศทางที่เป็น ไปในทางบวก จะช่วยให้เกิดความ เป็นไปได้ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เกิดความเอาใจใส่กันและกัน ทำให้ได้ค้นพบสิ่งดีงาม ร่วมกัน เห็นสิ่งอื่นใด สิ่งที่ดีที่สุดก็คือ การมีโอกาสดำเนินการความปรารถนาที่จะเห็นสิ่งดีงามเกิด ขึ้นกับชุมชนในอนาคต

สรุปจากนิยามข้างต้น หลักการของสุนทรียสาธก จะประกอบด้วยการใช้ศิลปะตั้งคำถาม ในเชิงบวก เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์บุคคล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หลักการสุนทรียสาธก

Cooperrider and Whitney (2001) ได้ให้หลักการที่เป็นพื้นฐานของกระบวนการ สุนทรียสาธก หรือ Appreciative Inquiry มี 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการนักสร้าง (The constructionist principle)

คือ หลักการที่มุ่งเน้นการสนทนาพูดคุยเชิงลึก ซึ่งจะทำให้ผู้สนทนาเกิดความใคร่ครวญ สะท้อนความคิด นึกย้อนตีความหมายในสิ่งที่ได้ยิน นำไปสู่การเห็นคุณค่าและการเปลี่ยนแปลง ภายในตัวบุคคลหรือองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินเพื่อหาจุดแข็ง ทั้ง ในระดับตัวบุคคล และระดับองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแผนกลยุทธ์ (SWOT Analysis) การวิเคราะห์หาความต้องการพัฒนา (Need assessment) รวมถึงการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การสำรวจ การตรวจสอบ แต่เครื่องมือเหล่านี้ยังไม่สามารถค้นหา บัญชีองค์ประกอบ แห่งความสำเร็จ ตลอดจนการค้นหาคูณค่าซึ่งเป็นศักยภาพของบุคลากร และองค์กรได้ อย่างชัดเจน ดังนั้นเพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการค้นหาซึ่งจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้บริหารและผู้กระตุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะต้องมีความรู้ความเข้าใจภายในองค์กร ชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในองค์กร เป็นอย่างดี อีกทั้งยังจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ การอ่านและตีความหมาย ในสิ่งที่พบเห็นและสิ่งที่ได้รับฟัง ผ่านกระบวนการสื่อสาร และการ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่าง สมาชิกในองค์กรและนำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาความเพื่อ

นำไปต่อยอด ในการสร้างความรู้ใหม่ในอนาคต ดังนั้น วิธีที่จำทำให้องค์กรสามารถค้นหาจุดแข็ง ซึ่งเป็นความสามารถหลักขององค์กร เพื่อนำมาทำการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ควรจะกระตุ้นให้ทุกคนภายในองค์กรเกิดกระบวนการสื่อสารเชิงลึก การใคร่ครวญ ดีความหมายให้คุณค่าในสิ่งที่ได้ ยิน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเข้าใจเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

2. หลักถึงพร้อม (The simultaneity principle)

คือ การอธิบายถึงการค้นหาศักยภาพที่ใช้คำเชิงบวกในการกระตุ้นการค้นหาคุณค่า ที่อยู่ภายในตัวบุคลากร องค์กร เพื่อเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยคำถามเชิงบวกนั้น จะหมายถึงคำถามที่จะเป็นตัวกระตุ้นเพื่อลวงลึกและทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการบอกเล่าเรื่องราวของความสำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศการพูดคุยที่อย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี นำไปสู่ความคิดที่สร้างสรรค์ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ ทั้งในระดับตัวบุคลากร และองค์กร

3. หลักกวี (The poetic principle)

คือ หลักการที่เน้นการเปิดเผยเรื่องราวในสิ่งที่มีคุณค่าอันเป็นสิ่งดีงามที่มีอยู่ในตัว บุคลากร และองค์กร ตั้งแต่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต นำมาสู่กระบวนการวิเคราะห์ ดีความหมาย สร้างคุณค่าให้กับชุมชน สังคม ที่อยู่รอบตัว ก่อให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปิดเผย เรื่องราวภายในองค์กรที่จะสะท้อนชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในองค์กร โดยการสนทนา พูดคุยที่อาศัยการเล่าเรื่องเป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งที่ช่วยให้ เกิดการสะท้อน คิด ดีความหมาย เรื่องราวชีวิตของบุคลากรในองค์กร ได้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้เรื่องราวชีวิตในองค์กรร่วมกัน ส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร และทำให้องค์กรเกิดควมมีชีวิตชีวา

4. หลักคาดอนาคต (The anticipatory principle)

คือ การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กร มุ่งเน้นการทำสิ่งที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น โดยเกิดจากการจินตนาการในสิ่งที่ดีงามเพื่อสร้างในอนาคตของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน โดยใช้ มุมมองเชิงบวกที่จะชี้้นำการกระทำและการประพฤติปฏิบัติที่ดีในอนาคตของคนในองค์กร เพื่อเป็นการนำไปสู่การวางแผน ออกแบบ ปฏิบัติ และติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง จะส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

5. หลักมองเชิงบวก (The positive principle)

คือ หลักการที่มุ่งเน้นการใช้มุมมองเชิงบวกในการตั้งคำถาม เพื่อสืบค้นหาเรื่องราวที่เกิดขึ้นจาก ประสบการณ์ของบุคลากรภายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ผู้สืบค้นจะใช้หลักการ

การตั้งคำถามเชิงบวกในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเล่าเรื่องราว ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพที่ดี และความไว้วางใจ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุปคือ หลักการทั้ง 5 ประการ ข้างต้นคือหัวใจของทฤษฎีและการปฏิบัติของ”สุนทรียะสาธก” ที่จะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาและการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและตัวบุคลากร

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นหลักการที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพและการสื่อสาร ทั้งในระดับบุคคล และองค์กร ตลอดจนการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการทำสุนทรียะสาธก

การนำกระบวนการสุนทรียะสาธก มาใช้นั้นจะดำเนินการตามกระบวนการที่ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า วงจร 4-D Cycle พัฒนาขึ้นโดย Cooperrider and Whitney (2001) อันได้แก่

1. การค้นหา (Discovery)

คือ ขั้นตอนแรกของกระบวนการสุนทรียะสาธก ที่จะสนับสนุนให้ขั้นตอนของการกำหนดกระบวนการความรู้ที่เกิดจากความสำเร็จของบุคลากรหรือองค์กรทั้งในอดีต และปัจจุบัน พร้อมทั้งนำความรู้ใหม่ที่ต้องการสร้างในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ค้นหาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อแสดงความชื่นชมความสำเร็จจากประสบการณ์ทั้งอดีตและปัจจุบันอย่างจริงใจ รวมถึงการนำคำถามเชิงบวกมาใช้ในการกระตุ้นส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดการเล่าเรื่องราวที่สะท้อนความรู้สึกภาคภูมิใจของตนจากความสำเร็จที่เกิดจากประสบการณ์ผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันที่ฝังลึก จากบุคคลคนหนึ่งไปสู่บุคคล อีกคนหนึ่ง ความรู้ที่ฝังลึก จากความสำเร็จดังกล่าว ผู้ทำการค้นหาจะทำการถอดความรู้ที่ฝังลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนด้วยวิธีการเขียนและจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นจุดแข็ง องค์กรประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงเทคนิคที่ทำให้ได้มาของความสำเร็จของบุคลากร และองค์กรในอดีตและปัจจุบัน นอกจากนี้ การสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามเชิงบวกยังเป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดแรงบันดาลใจที่อยากจะทำให้องค์กรร่วมกัน ซึ่งในขั้นตอนของการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ จะเรียกว่า การถอดความรู้

ดังนั้น ขั้นการค้นหา ในกระบวนการสุนทรียะสาธกจะนำวิธีการสัมภาษณ์แบบชื่นชม และคำถามเชิงบวก มาใช้เพื่อค้นหาหาความสำเร็จทั้งในอดีต ปัจจุบัน และวางแผนเพื่อพัฒนา

อนาคต ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน

2. การจินตนาการสร้างฝัน (Dream)

คือ การนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนของการค้นหาของกระบวนการสุนทรียะสาธก ซึ่งได้แก่ จุดแข็ง ศักยภาพ องค์กรประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงเทคนิคและวิธีการที่ได้มา ซึ่งความสำเร็จของบุคลากร ทีมงานและองค์กรในอดีตและปัจจุบัน มาเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน สำหรับการจินตนาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในอนาคต ซึ่งขั้นตอนในการสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้ผู้เขาร่วมกันเกิดสมาธิ และมีการใช้คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นให้เกิดการจินตนาการภาพฝัน ต่อยอดจากองค์ประกอบพื้นฐานที่มีศักยภาพเดิมมาเป็นการขยายศักยภาพเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการจินตนาการสร้างฝัน ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และ เทคนิคใหม่ที่จะนำไปออกแบบความรู้ นวัตกรรมในอนาคต และจะมีการนำมาถอดเป็นบทเรียน กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนซึ่งอยู่ในรูปแบบ ของภาพวาด สัญลักษณ์ หลังจากนั้นสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม จะดำเนินกิจกรรมโดยการแบ่งปัน ภาพฝัน ความคิดของตนเองให้กับเพื่อนสมาชิก เพื่อเป็นการรวบรวม ความคิดสร้างสรรค์และ ความคิดใหม่ที่จะนำไปออกแบบความรู้ นวัตกรรมในอนาคตซึ่งเกิดจากภาพฝันของสมาชิกทุกคน นำมาการสร้างเป็นข้อความวิสัยทัศน์ (Vision statement) ร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกทั้งหมดที่เข้าร่วม กิจกรรมมีการจัดทำข้อตกลงและพันธะสัญญาร่วมกัน ในการร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติ ตามข้อความวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น ขั้นตอนของการจินตนาการสร้างฝัน ต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้เขาร่วมกันเกิดสมาธิ ควบคู่ไปกับการใช้คำถามเชิงบวกซึ่งจะกระตุ้นความรู้สึกลึกภายในของสมาชิกแต่ละคนให้เกิด จินตนาการภาพฝันร่วมกัน

3. การออกแบบ (Design)

ขั้นตอนของการรวบรวมความรู้ระหว่างการนำความรู้ที่ได้จากขั้นตอน ของการจินตนา ภาพฝัน อันได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ขององค์กร ข้อความวิสัยทัศน์ รวมถึงความรู้จากภายนอกองค์กร ที่นำมาใช้ในการวางแผนและ ออกแบบ เพื่อสร้างนวัตกรรมในอนาคต โดยจัดทำในรูปแบบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมและ มีการกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบตามศักยภาพ ความสามารถที่มีอยู่

ดังนั้น ขั้นตอนการออกแบบในกระบวนการสุนทรียะสาธก จะช่วยสนับสนุนการสร้าง ความรู้ในกระบวนการ โดยเฉพาะการรวบรวมผลาน ของความรู้ชัดเจนจากแหล่งความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร ที่จะทำให้ขั้นตอนการออกแบบ ของแผนงาน มีการใช้ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเต็มที่

4. การปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล (Destiny)

คือ ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ของการออกแบบในกระบวนการสุนทรียะสาธก ที่เป็นความรู้ปรากฏอยู่ในรูปแบบของแผนงาน นำมาทดลองปฏิบัติจริง ให้สมาชิกได้เรียนรู้ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีม ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ปรากฏชัดแจ้งกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกเก็บไว้ในแต่ละบุคคล หลังจากได้ปฏิบัติตามแผนงานแล้ว ผู้ออกแบบต้องทำการติดตามผลความก้าวหน้าของการดำเนินแผนการ เพื่อรวบรวมนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ ค้นหาสิ่งที่ทำได้ดี และ โอกาสในการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานตลอดจนปรับปรุงแผนงานใหม่ แล้วนำสู่การปฏิบัติ เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนการดำเนินงานจะมีการติดตามและประเมินผลผลลัพธ์จากการดำเนินงาน รวมถึงการเรียนรู้ของบุคลากร โดยนำมาถอดบทเรียน ประมวลผลกลับกรองเป็นชุดความรู้สู่การเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน

Whitney and Trosten (2003) ได้มีการนำแบบจำลองของกระบวนการ 4-D model ของ Appreciative Inquiry (AI) ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรหรือพัฒนา เรื่องที่สนใจด้วยรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจจัดเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. การจัดการประชุมตามกระบวนการ 4-D model

ภายในองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรร่วมมือกัน ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในพื้นที่แห่งเดียวหรือหลายแห่งพร้อมกัน โดยใช้ระยะเวลาสั้นยาวแตกต่างกัน เช่น การจัดให้มีการ ประชุมตามกระบวนการ 4-D model เกิดขึ้นในหลายพื้นที่ภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับเรื่องที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายฝ่ายและมีกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ (Whole-system 4-D dialogue) นอกจากนี้จะเป็นรูปแบบที่มีคนจำนวนมากมาเข้าร่วมประชุมตามกระบวนการ 4-D model พร้อมกันโดยใช้เวลาดำเนินกระบวนการประมาณ 2-4 วัน (Appreciative Inquiry summit) หรือการที่หลายองค์กรร่วมมือกันสำรวจและพัฒนา เรื่องที่สนใจร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการของ 4-D model (Positive change consortium) และรูปแบบที่องค์กรหรือ ทีมงาน ดำเนินการประชุมตามกระบวนการ 4-D โดยใช้ระยะเวลาการประชุม 10-12 ครั้งแต่ละครั้งใช้เวลา ประมาณ 2-4 ชั่วโมง (Progressive AI meetings)

2. การสัมภาษณ์หรือออกแบบสอบถามภายใต้หลักการของ 4-D model

ในกลุ่มคนจำนวนน้อยหรือกับกลุ่มคนจำนวนมากก็ได้ เช่น ทำการสัมภาษณ์คนจำนวนมากประมาณพันคนขึ้นไป ในหัวข้อของเรื่องความรับผิดชอบต่อ สังคม ทั่วประเทศ ทั้งชุมชนหรือทั่วโลก (Mass-mobilized inquiry) และการออกแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับหัวข้อที่สนใจในกลุ่มคนจำนวนน้อย (Core group inquiry)

3. การดำเนินการตามแนวคิดของ Appreciative Inquiry (AI) ในลักษณะเครือข่ายความรู้

ซึ่งเป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์กร ได้รับการฝึกอบรมเรื่องของสุนทรียศาสตร์ พร้อมกับได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาโครงการ และสามารถแบ่งปันเอกสาร เรื่องราวและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดแก่กัน (Positive change network)

4. การดำเนินโครงการตามกระบวนการ 4-D model ในลักษณะทีมงาน

เป็นรูปแบบที่คนจำนวนไม่มากนักมีหัวข้อที่สนใจอยู่แล้ว เช่น ทีมประเมิน ทีมพัฒนากระบวนการ ทีมศึกษาความต้องการผู้บริโภค ทีมพัฒนา ระบบงาน หรือกลุ่มนักศึกษาที่ศึกษา และทำการดำเนินโครงการตามกระบวนการ 4D model (AI learning teams)

จำปี วงศ์นาค (2555) ได้สรุปว่าตามการนำ Appreciative Inquiry (AI) มาประยุกต์ใช้ ส่วนใหญ่นั้นอาศัยการเล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีที่สุด เพื่อเป็นเครื่องมือในกระบวนการ 4-D model ซึ่งอาจจะเล่าด้วยคำพูด โดยเรื่องที่เล่าจะถูกทำการเล่าซ้ำแล้วซ้ำอีกจนเกิดเป็นข้อสรุปร่วมกัน หรือใช้วิธีเขียนเรื่องเล่า เกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีที่สุด แล้วทำการวิเคราะห์เรื่องเล่าต่าง ๆ ในเชิงคุณภาพ เพื่อที่จะค้นหาตัวนำที่ทำให้เกิดความร่วมมือ (Collaboration triggers) และพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความร่วมมือ นอกจากนี้ (Shendell, Feinson & Mohr, 2007) ได้มีการใช้กระบวนการสุนทรียสนทนา (Dialogues) ในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมดเพื่อทำการค้นหาหัวข้อ (Inquiry topics) ที่จะทำให้อรรถวิสัยประสงคของโครงการและจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interview guide) แล้วทำการดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์นั้น (Reed, Pearson, Douglas, Swinburne & Wilding, 2002) และการจัดให้มีขั้นตอนกระบวนการ 4-D model ในลักษณะรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคีส่วนร่วม โดยจัดให้มีอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR

Stavos and Hinrichs (2009) ได้กล่าวว่า SOAR Analysis หรือการวิเคราะห์สออาร์ คือกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ผู้บริหารภายในองค์กรสามารถนำมาใช้แทนการวิเคราะห์ SWOT ได้ โดย SWOT Analysis คือการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ซึ่งแตกต่างกับ SOAR Analysis คือ การวิเคราะห์เพื่อ จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจและผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น โดย SOAR Analysis ถูกพัฒนาและต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) หรือ สุนทรียศาสตร์

อัจฉริยะ อุปการกุล (2553) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สออาร์ “SOAR Analysis” คือหลักการวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์

ที่ถูกพัฒนามาจาก SWOT Analysis เป็นการวางแผนทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่และการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้มาสู่องค์กร

ภิญโญ รัตนพันธ์ (2556) ได้กล่าวว่า SOAR Analysis นั้นใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ SOAR เป็นคำย่อของ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ทั้งนี้ SOAR Analysis ถูกพัฒนาต่อยอดมาจากสุนทรียศาสตร์หรือ Appreciative Inquiry (AI) โดยสุนทรียศาสตร์ คือกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้ว โดย SOAR Analysis ไม่เพียงแต่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้นแต่ยังนำมาใช้ในการวางแผนการตลาด การพัฒนาองค์กร เป็นต้น

กล่าวสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SOAR คือ การวิเคราะห์เพื่อ จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในเชิงบวกที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ถูกพัฒนาต่อยอดมาจาก AI โดย SOAR Analysis จะทำการเน้นหาจุดแข็ง และ โอกาสให้ได้มากที่สุด เพื่อมาทำการสร้างแรงบันดาลใจ และทำการคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

กระบวนการวิเคราะห์ SOAR Analysis

Stavos and Hinrichs (2009) หลักการของ SOAR Analysis สามารถแบ่งข้อมูลได้เป็น 4 กลุ่ม คือ Strength (S), Opportunity (O), Aspiration (A) และ Result (R)

1. การค้นหาจุดแข็ง (Strengths)

คือ การค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อาจจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมานานมาแล้ว หรือเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แม้จะเป็นเพียงเรื่องราวลึก ๆ น้อย ๆ โดยในทุก ๆ เรื่องราวจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้กับองค์กร

2. การค้นหาโอกาส (Opportunities)

คือ การนำประโยชน์จากปัจจัยด้านต่าง ๆ มาสนับสนุนองค์กรให้เกิดการพัฒนามากขึ้น โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาจุดแข็งขององค์กรมาทำการพัฒนาองค์กรให้เป็นโอกาส

3. การค้นหาแรงบันดาลใจ (Aspiration)

คือ การกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดแรงจูงใจ โดยเป็นการนำจุดแข็งและโอกาสมาทำการสร้างแรงจูงใจ ในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ทั้งในแง่ของความภาคภูมิใจ และการรักองค์กร แต่ถ้าหากทำการประเมินแล้วไม่เกิดแรงบันดาลใจ นั้นแสดงว่า จุดแข็งและโอกาสดังกล่าว อาจกว้างเกินอำนาจและขอบเขตของผู้ทำ SOAR Analysis ดังนั้น จึงจะต้องมีการกลับไปทบทวนการประเมินใหม่อีกครั้ง

4. ผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้น (Result)

คือ การประเมินผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างแรงบันดาลใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายหลักเข้ารวมกับ KPI ขององค์กรได้ และเกณฑ์ที่ใช้วัดผลความสำเร็จ อาจร่วมกันกำหนดขึ้นหรือเป็นข้อตกลงร่วมกันที่เกิดขึ้นมาจากผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SOAR จะสามารถถูกนำมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้ โดยกระบวนการดังกล่าวคือกระบวนการที่มีข้อมูลมาจากประสบการณ์จริงในการวิเคราะห์ จึงสามารถนำกระบวนการนี้มาทำการตัดแปลง ทำซ้ำ หรือขยายผลต่อไปอีกได้

แนวคิดและทฤษฎีความต้องการ

French and Bell (1961, อ้างถึงใน เศรษฐติ พสุธาตระกูล, 2553) ได้กล่าวว่า มนุษย์นั้นล้วนแล้วแต่มีความต้องการและมีความคาดหวังในการใช้เหตุผลของตนเองและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นอย่างดีที่สุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมิมโนทัศน์ที่กว้างไกลในการวางแผนการพัฒนา คือ มนุษย์นั้นสามารถที่จะพัฒนาได้ ในด้านส่วนตัวและด้านสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาท ในการที่จะทำให้คนสามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่น (Collaboration) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) การวินิจฉัยและแก้ปัญหา (Diagnosing and solving problems) และการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementing plan)

สิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ได้ให้ความหมายของความต้องการ ว่าหมายถึง สภาพที่บุคคลนั้นขาดความสมดุล หรือขาดบางสิ่งบางอย่าง และต้องการที่จะได้รับในสิ่งนั้น เช่น การขาดอาหารทำให้รู้สึกหิว จึงจำเป็นต้องการอาหารรับประทาน หากเกิดความรู้สึก เหนื่อย เพลีย อันเนื่องมาจากพักผ่อนไม่เพียงพอ ก็ต้องการได้รับการพักผ่อน หรือไม่มีเงิน ก็ต้องการเงินสำหรับการใช้จ่าย ไม่ได้รับการยอมรับ เป็นต้น ซึ่งความต้องการเหล่านี้อาจจะสรุปได้ว่าเป็น ความต้องการทั้งทางร่างกายและความต้องการทางด้านจิตใจ

ศรีชล ฉายาพงษ์ (2553) ได้ให้ความหมายของความต้องการ คือ ความต้องการของคนที่จะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เป็นสิ่งที่ย่อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ และเมื่อมนุษย์นั้นมีความต้องการที่อยากจะได้รับยกย่องนับถือ ทำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตน ความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน มีความเจริญก้าวหน้า มนุษย์ย่อมต้องปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทำให้ตนเองนั้นมีศักยภาพ สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าความต้องการ หมายถึง การที่มนุษย์มีความปรารถนาที่อยากได้อะไรหรืออยากเป็น ในบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งในแต่ละคนจะมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน การให้หรือการสนองความต้องการจึงควรให้ในสิ่งที่ผู้รับต้องการจริง ๆ ซึ่งถ้าได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะเกิดความสุขความพึงพอใจ

โดยผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการ ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ภายในองค์กร

ทฤษฎีและแนวคิดของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg)

Herzberg (1959, อ้างถึงใน วรรณัญพร สุวรรณคาม, 2559) ได้ทำการศึกษาความต้องการของคนในองค์กร ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ 2-Factor Theory, Herzberg's Motivation-Hygiene Theory, Motivator-Hygiene Theory และ Dual-Factor Theory ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอทำการเรียกชื่อทฤษฎีของเฮอส์เบิร์ก ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ 2-Factor Theory

โดยเฮอส์เบิร์ก ได้ทำการขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงานของนักบัญชีและวิศวกร จำนวนประชากร 200 คนจากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมือง Pittsburg เพื่อทำการหาคำตอบที่ว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบ หรือไม่ชอบงาน” ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงาน 2 ประเภท คือ ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factor) เป็นองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุของความไม่พอใจ และปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุของความพอใจ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor)

คือ ปัจจัยที่สร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับพนักงาน โดยปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลกับความพึงพอใจโดยตรง ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งสามารถทำงานได้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และรู้วิธีการป้องกันหรือแนวทางการแก้ไข เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เมื่อผลงานนั้นประสบความสำเร็จจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรหรือหน่วยงาน การยอมรับนับถือจากการยกย่อง ชมเชยหรือ การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น จะส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าผลงานของตนด้วย

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่มีความน่าสนใจ งานที่มีความท้าทาย เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีลักษณะที่ท้าทายตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง โดยองค์กรนั้นจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำอยู่มีความสำคัญ พนักงานมีความหมายต่อกระบวนการการทำงาน เพื่อสร้างให้พนักงานได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายของงาน และมีอำนาจต่องานนั้นอย่างเต็มที่ โดยไม่มีการควบคุม โกลาหลมากเกินไปจนทำให้ขาดอิสระในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการได้รับโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ หรือการที่ได้รับการอบรม เพื่อเพิ่มความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factor) คือ ปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ แต่ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่อย่างใด ปัจจัยค่าจูนประกอบด้วย

2.1 นโยบายการบริหารขององค์กร (Company policy and administration) หมายถึง นโยบายการ หรือจัดการบริหารขององค์กร กฎระเบียบข้อบังคับ การจัดสรรระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนโยบายนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะที่มีการกำหนดอย่างชัดเจน และมีความเป็นธรรม

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรมในการบริหาร มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with supervisors, Peers and subordinates) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นกิริยา วาจา ท่าทางต่าง ๆ ที่ได้แสดงถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่มีความขัดแย้ง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างเป็นอย่างดี

2.4 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสภาพทางกายภาพของงาน เช่น บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน อากาศ เสียง แสงสว่าง เป็นต้น และรวมถึงองค์ประกอบแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ ให้มีความเหมาะสมเพียงพอ เพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงานที่พนักงานจะได้รับอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ เงินเดือน เงินพิเศษ รวมถึงค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ สวัสดิการที่เพียงพอต่อความพอใจของพนักงาน

2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นความรู้สึกดี หรือไม่ดี เป็นผลมาจากงานในหน้าที่ของงาน อาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากทางตรงหรือทางอ้อมต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การถูกย้ายไปทำงานที่ใหม่ ซึ่งอาจไกลจากครอบครัว ส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุข จึงทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ

2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกถึงความมั่นคงในงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นคงต่อองค์กร หรือความยั่งยืนในสายอาชีพ

โดยจากทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮอรัลด์เบิร์ก สามารถสรุปได้ว่า

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยตรง สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น หากขาดปัจจัยนี้ไป จะไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน หรืออยู่ในระดับที่ไม่เหมาะสมที่จะยอมรับได้ ก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ แต่เมื่อใดที่มีปัจจัยอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้หรือสูงกว่า ความไม่พึงพอใจนั้นก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยกระตุ้นในการทำงานและเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) คือ ปัจจัยทางอ้อมที่ไม่ได้ส่งผลให้เป็นสิ่งจูงใจพนักงานโดยตรง แต่หากขาดปัจจัยนี้ ย่อมจะส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจได้ โดยปัจจัยนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ เช่น การนัดหมายรวมตัวหยุดงานของพนักงาน ซึ่งสาเหตุอาจเกิดขึ้นจากเรื่องเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เป็นประการที่สำคัญที่สุด โดยปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกด้นลบกับองค์กร แต่ก็ไม่ได้ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ หรืออาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยกลุ่มนี้จะตอบสนองต่อปัจจัยขั้นพื้นฐานของพนักงานนั่นเอง

โดยปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์กนั้น เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการ ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญ เป็นปัจจัยที่จูงใจส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตน จะส่งผลให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจ และสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่ไม่อยากทำงานนั้นให้กลับมาสู่ความพึงพอใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานอีกครั้ง

แนวคิดและทฤษฎีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

ความหมายของความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

Bohart and Greenberg (1997) กล่าวว่า การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น หมายถึง การรับรู้ การเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลอื่น และการใช้การสื่อสารที่ดี เพื่อที่จะนำไปสู่การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

Goleman (1998) กล่าวว่า การเข้าใจถึงความรู้สึกภายในของผู้อื่นเป็นความสามารถ ในการตระหนักรู้ความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่นได้ มีความห่วงใยต้องการที่จะส่งเสริมให้ผู้อื่น ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มความสามารถ

โซคซัย ทัพทวี (2558) กล่าวว่า การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น หมายถึง การแสดงถึง ความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น มีความปรารถนาที่ดีที่ต้องการจะช่วยเหลือผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลได้รับการพัฒนาตามความต้องการของแต่ละบุคคล

จากความหมายข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น หมายถึง การแสดงออกถึงความรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น โดยแสดงออกถึงความห่วงใย ความปรารถนาดีที่ ต้องการจะช่วยเหลือผู้อื่น

ความสำคัญของความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

Salovey and Mayer (1990, อ้างถึงใน จิตราภรณ์ ทองกวอด, 2555) ได้กล่าวว่า การรับรู้ อารมณ์ของผู้อื่น รู้อาารมณ์ความต้องการของผู้อื่น ทักษะนี้จะช่วยทำให้คนนั้นเข้าใจคนอื่นและเป็นที่ ยอมรับของสังคมในที่สุด

Batson (1990, อ้างถึงใน ประภาพร มั่นเจริญ, 2544) ได้กล่าวว่า ความเข้าใจความรู้สึก ของผู้อื่นนั้นเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการช่วยเหลือผู้อื่นเป็นแหล่งสร้าง พลังทำให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์

Smith (2002, อ้างถึงใน วลัยรัตน์ วรรณโพธิ์, 2548) ได้กล่าวว่า ความเข้าใจความรู้สึก ของผู้อื่น เป็นทักษะทางสังคมในการที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการเอาใจเขา มาใส่ใจเรา เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของคนอื่น รวมถึงความสามารถในการทำนายว่าแต่ละคนคิด

จากข้อความข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินชีวิต เนื่องจาก หากเรามีความเข้าใจความรู้สึกของและความต้องการของ ผู้อื่น จะทำให้อยู่ร่วมกับผู้อื่น คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้อย่างสงบสุข

องค์ประกอบของความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

Goleman (1998) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ว่าเป็นการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกความต้องการและความห่วงใยผู้อื่น โดยโกลแมนได้ใช้คำว่า “Empathy” ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) คือ การเข้าใจถึงความรู้สึกมุมมองและข้อวิตกกังวลของผู้อื่น อีกทั้งยังเป็นการรู้สึกเข้าใจว่าผู้อื่นมีความต้องการอะไร อย่างไร ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2. การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น (Developing others) คือ การที่เรารู้สึกถึงในสิ่งที่ไม่ดีไม่ถูกต้อง และขอควรปรับปรุงแก้ไข ของผู้อื่นรวมทั้งการมีความรู้สึกต้องการสนับสนุนส่งเสริมความรู้และความสามารถของผู้อื่นให้พัฒนาสูงขึ้น โดยที่ไม่สนใจถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้น

3. มีจิตใจให้บริการช่วยเหลือ (Service Orientation) คือ การที่เรานั้นสามารถรับรู้การคาดการณ์คาดคะเนความต้องการของผู้อื่นได้ว่ามีความต้องการอะไร อย่างไร รวมทั้งเป็นการที่เรา รู้สึกว่าต้องการ การตอบสนองในความต้องการเหล่านั้น โดยที่เรามีความต้องการที่จะทำสิ่งทีบุคคลอื่นต้องการโดยไม่คาดหวังผลตอบแทนอย่างใด

4. การรู้จักให้ออกาสผู้อื่น (Leveraging diversity) คือ การมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจให้กับผู้ที่ด้อยโอกาสมากกว่าเรา และมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่เขาเป็นหรือกระทำโดยเข้าใจว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนนั้นแตกต่างกัน รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เราต้องการให้บุคคลที่ด้อยกว่าได้รับโอกาสเท่าเทียมกับบุคคลทั่วไป

5. การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม (Political awareness) คือ การเข้าใจความคิดเห็นของกลุ่ม อารมณ์ของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการเข้าใจและทราบถึงความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มว่าเป็นอย่างไรในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน

วัลย์รัตน์ วรรณโพธิ์ (2545) ได้ทำการสรุปว่า ผู้ที่มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นนั้นควรมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. สามารถที่จะเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก และการแสดงออกของผู้อื่น โดยสามารถเดาความรู้สึกของผู้อื่นจากการแสดงทางสีหน้าได้ว่าผู้อื่นมีสีหน้าเช่นนี้เขารู้สึกอย่างไร พยายามแปลความหมายทั้งสีหน้าท่าทางคนรอบข้าง

2. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นเอาใจเขามาใส่ใจเรา และสามารถคาดเดาความรู้สึกของผู้อื่นโดยสมมติว่าเราอยู่ในสถานการณ์นั้นด้วย เพื่อเข้าใจ รับรู้และสามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้องเป็นความพยายามรวบรวมประสบการณ์ และความรู้สึกของตนเอง ในขณะที่เข้าไปอยู่ในสถานการณ์ของผู้อื่น

3. สามารถตอบสนองได้สอดคล้องกับสถานการณ์ พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้อื่น โดยใช้ภาษา ท่าทาง และภาษาพูดที่เป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวย สามารถบ่งบอกถึงความเข้าใจ และเห็นใจผู้อื่นได้ถูกต้อง

จากข้อความข้างต้น สามารถที่จะสรุปองค์ประกอบของความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ได้ว่า เป็นการเข้าใจตระหนักถึงอารมณ์ของผู้อื่น เป็นการเอาใจเขามาใส่ใจเรา สามารถที่จะคาดเดา หรือคาดคะเนความต้องการของผู้อื่นได้

ประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR นำไปสู่ SONEAR Analysis

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างนโยบาย การธำรงรักษาพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์ตาม SOAR model นั้นอาจยังไม่เพียงพอ เนื่องจาก องค์ประกอบของ SOAR model มีเพียงการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) เพียงปัจจัยเดียวเท่านั้นที่ใช้ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และเป็นเพียงการวิเคราะห์ในภาพรวมขององค์กร แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างนโยบายการธำรงรักษาพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัย จึงทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการสังเคราะห์ปัจจัยที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกับ SOAR model โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะวิเคราะห์ในมิติของ พนักงานและมิติของผู้บริหารให้มีความลึกซึ้งมากขึ้น และสามารถสร้างนโยบายที่สอดคล้องตาม เป้าหมายและสามารถตอบสนองแก่พนักงานได้อย่างแท้จริง โดยจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดและทฤษฎีความต้องการ (Need) สามารถใช้วิเคราะห์ในมิติของพนักงาน และแนวคิดและ ทฤษฎีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) สามารถใช้วิเคราะห์ในมิติของผู้บริหารได้ ดังนี้

ธนัญพร สุวรรณคาม (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัย คำจูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Tentama and Pranungsari (2016) แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูสถาบันกวดวิชา ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.61, p < 0.01$) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.57, p < 0.01$) และพบว่าตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ

ในงาน ในระดับ ($\beta=0.38, p < 0.01$) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงานสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นันทนพ เข้มเพชร และพบสุข ชำของ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม “Generation Y” และ เพื่อศึกษาถึงแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม “Generation Y” ผลการศึกษา พบว่าประเด็นหลักสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สิ่งเร้าภายนอก หมายถึง นโยบายการบริหารของผู้บริหาร, เงินเดือน, และการควบคุม แรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าภายใน หมายถึง ประเด็นรองที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความพอใจในกระบวนการทำงาน ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และ ความก้าวหน้าในงาน

จากการรวบรวมงานวิจัย พบว่าผลการศึกษามีความสอดคล้องกัน คือ แรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานสามารถใช้ทำนายความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ อันเนื่องมาจาก แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เป็นตัวผลักดันที่ส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ในลักษณะความเต็มใจในการทำงาน ทুমเท มีความตั้งใจทำงานและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ หากเกิดความไม่พึงพอใจในงานก็จะทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ เบื่อหน่ายในการทำงาน และอาจนำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด

อนิรุทธิ์ ตูลสุข (2563) ผู้นำที่มี Empathy หรือความรู้สึกเห็นอกเห็นใจลูกน้อง เมื่อเห็นลูกน้องมีความทุกข์ จะพยายามรับรู้มุมมองของลูกน้อง โดยใช้มุมมองความคิดของลูกน้อง ผ่านการมองสถานการณ์นั้น และนำไปสู่การช่วยเหลือหาหนทางที่เหมาะสมสำหรับของทั้งสองฝ่าย เพื่อไปสู่เป้าหมายในทีมงานเดียวกัน

Center for Creative Leadership (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นในสถานที่ทำงาน: เครื่องมือสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาในครั้งนี้ค้นพบว่า ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดการสร้างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Badea and Pana (2010) ได้เขียนบทความเรื่อง บทบาทของความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ลงในวารสารเศรษฐศาสตร์เชิงทฤษฎีและ

ประยุกต์ โดยได้กล่าวไว้ว่า สมรรถภาพความเข้าใจผู้อื่นนั้น คือสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้ในการปรับปรุงเงื่อนไขของการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เป็นคุณลักษณะสำคัญของหัวหน้างาน ที่จำเป็น ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทีมงานหรือองค์กร รวมทั้ง การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้น จะส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการทำงาน

การธำรงรักษาพนักงาน

จากการวิเคราะห์แนวทางในการธำรงรักษาพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันองค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และ ปัจจัยการธำรงรักษาตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ดังนี้

Sibson Consulting ทำการสำรวจสิ่งจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบการสำรวจพบว่า มีปัจจัยสำคัญอยู่ 5 ประการที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งภายในองค์กร ได้แก่

- 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
- 2) สวัสดิการ
- 3) ความพึงพอใจในงาน
- 4) การยอมรับนับถือ และ
- 5) โอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต

Development Dimensions International (DDI) ทำการสำรวจค้นพบว่า เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าของสายอาชีพในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด และความสัมพันธ์ของหัวหน้างาน

Berger and Berger (2004, อ้างถึงใน ปฏิมา สุคันธนาถ, 2561) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ภายในองค์กร ได้แก่ ทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน (Berger & Berger, 2664)

Eric (2003) สรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ไว้ 5 ประการ ได้แก่

- 1) วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Culture and work environment) หมายถึง

การให้ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน (Compensation)
 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) รวมถึง การฝึกอบรมระบบที่เลี้ยง การพัฒนาด้านการศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor role) หมายถึง การทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อตัวพนักงาน และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth & Earning Potential) หมายถึง โอกาสที่ได้รับการพัฒนาทักษะ การปรับเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

Crampton and Hodge (2009) สิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถธำรงรักษาพนักงานเจนเนอเรชันวายให้คงอยู่กับองค์กรได้นั้นคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งประกอบด้วย ความสมดุลของคุณภาพชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ทางสังคม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ผู้วิจัยเลือกประยุกต์ใช้ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งตามกรอบแนวคิดของ Eric โดยพัฒนาเป็นตัวแปรอิสระ 4 ด้านได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน การฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสในความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ รางวัลและผลตอบแทน และประยุกต์กับแนวคิดของ Crampton and Hodge โดยตัวแปรอิสระที่เลือกใช้ได้แก่ ความสมดุลของคุณภาพชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเห็นว่ามีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน และครอบคลุมแนวคิดในการธำรงรักษาคนเก่งที่กล่าวมาข้างต้น รวมทั้งสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่ศึกษา จึงได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวแต่ละด้านให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อที่จะได้กำหนดค่านิยมปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละด้านให้เหมาะสม ดังต่อไปนี้

แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Steers (1977) ได้กล่าวว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรนั้นมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร โดยได้ทำการอธิบายเพิ่มเติมว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องของความรู้สึกของพนักงาน ที่มีต่อองค์กรที่ตนกำลังสังกัดอยู่ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นผลิตผลขององค์กร และส่งผลกระทบต่อค่านิยมของพนักงาน

Kotter (1978) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศในองค์กร หมายถึง คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ การจัดการองค์กรอย่างเป็นทางการ ระบบของสังคมภายในองค์กร

เทคโนโลยีขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และบทบาทในการมีส่วนร่วมในงาน เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่ได้กล่าวมานั้นมีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในองค์กร

Litwin and Stringer (1968) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีทั้งหมด 4 รูปแบบ ได้แก่

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian climate)

มีการรวบรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ซึ่งบรรยากาศในการทำงานเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในระดับที่ต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้ผลผลิตของงานลดต่ำลง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affirmative climate)

ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นรูปแบบบรรยากาศการทำงานที่ไม่ได้อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีทัศนคติเชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น

3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement climate)

คือ บรรยากาศการทำงานที่ยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและมีระดับความต้องการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจให้อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นเดียวกัน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered climate)

คือ บรรยากาศที่มีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ จะส่งผลดีกับองค์กร สามารถช่วยลดอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนในการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

สิรินดา ทวนสุวรรณ (2549) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมการทำงาน (Job environment) ไว้ว่า สิ่งที่มีอิทธิพลในการทำงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย สภาพการทำงาน ในที่มีแสงสว่างเพียงพอ การไม่มีเสียงรบกวนขณะทำงาน การจัดการระบายอากาศที่ถ่ายเท การจัดบริเวณรอบอาคารสำนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการมีวัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานที่เพียงพอต่อการทำงาน

วาณิชญา มานิสสรณ์ (2558) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้หรือความเข้าใจที่มีต่อลักษณะแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันเฉพาะในแต่ละองค์กร และมีอิทธิพลต่อด้านทัศนคติ ความนึกคิด ความรู้สึก แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานภายใน

องค์กรนั้น ๆ โดยอิทธิพลดังกล่าว จะสะท้อนถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทั้งทางตรง และทางอ้อม

จากข้อความข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมใน สถานที่ทำงาน บรรยากาศภายในการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับพนักงาน โดยสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะมีอิทธิพลกับประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวคิดด้านบทบาทหัวหน้างาน

Katz (1980, อ้างถึงใน ปฏิภา สุกันชนาค, 2561) ได้ทำการอธิบายถึงทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) คือ ทักษะด้านพื้นฐานของการบริหารงาน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และเทคนิควิธีการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยวิธีการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยหัวหน้าที่มีทักษะด้านเทคนิค จะสามารถแนะนำและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานและผู้ปฏิบัติงานได้
2. ทักษะด้านคน (Human skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ในฐานะผู้นำ รวมถึงความเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่น มีจิตวิทยาในการบริหารงาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ
3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นทักษะระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนวคิดในการพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังรวมถึงความสามารถในการแสวงหาโอกาสเพื่อประโยชน์ขององค์กร การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและการสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น

Luthans (1998 อ้างถึงใน เตือนตา มัจฉาชีพ, 2554) ได้กล่าวถึง บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่จะถูกคาดหวังจากองค์กรให้ปฏิบัติใน 4 ด้าน คือ

1. ผู้นำ (Leader) ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังให้หัวหน้างานเป็นผู้นำทาง ดังนั้นหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้จัดการมอบหมายภารกิจในแต่ละวัน และช่วยแก้ปัญหาทั้งส่วนบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงาน หัวหน้าจึงจำเป็นต้องเก่งทั้งเรื่องงานและเก่งทั้งเรื่องคน

2. ผู้จัดองค์กรหรือรูปแบบงาน (Organizer) หัวหน้างานต้องเป็นนักจัดการหรือนักจัดองค์กรต้องนำคน งาน เครื่องจักร วัสดุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย มาประสานและจัดการอย่างดีเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่น

3. ผู้วางแผน (Planner) หัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพโดยรวม เป็นผู้กำหนดทิศทางในการวางแผน พิจารณาว่าสามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร ทำการประเมินผลว่าบรรลุผลเป้าหมายหรือไม่ และต้องเปลี่ยนทิศทางการทำงานของกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น

4. ผู้ตัดสินใจ (Decision maker) ทั้งทางฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชานั้นต่างมองว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดงาน และเป็นบุคลากรที่จะต้องมีความเข้าใจมีข้อมูลที่นำไปสู่การตัดสินใจในงานนั้น ๆ ดังนั้น หัวหน้างานจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นบุคคลแรก ที่สามารถระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และขณะเดียวกันนั้นก็สามารถที่จะวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาโดยตรงได้ทันที

จากการศึกษาข้างต้น บทบาทของหัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้างานในการเป็นผู้นำที่สามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วง โดยอาศัยทักษะ ภาวะผู้นำ รูปแบบวิธีการสื่อสาร ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดการฝึกอบรมและการพัฒนา

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้ Nadler (1990, อ้างถึงใน ศิริภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, 2556) ได้ระบุให้เห็นถึงขอบเขตความชัดเจน ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วยกิจกรรม 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การศึกษา (Education) และ 3) การพัฒนา (Development)

Wexley and Latham (1991) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากร มีจุดมุ่งหมายสามประการ ได้แก่ 1) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล 2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Job skills) ของแต่ละบุคคล 3) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่นิยมใช้ ได้แก่ การอบรมแบบลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) การอบรมในชั้นเรียน (Classroom training) และการอบรมในชั้นเรียนเสมือนจริง (Virtual classroom)

สุจิตรา ธนานันท์ (2551) กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การศึกษา (Education) 3) การพัฒนา (Development) และ 4) การเรียนรู้ (Learning)

จากข้อความข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนา คือ การสร้างขอบเขตในความชัดเจนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้เพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จในอนาคต

แนวคิดด้านโอกาสในความก้าวหน้า

Arthur, Khapova and Wilderom (2005) ได้กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐานของความก้าวหน้าในอาชีพเป็นการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของแต่ละบุคคล โดยความก้าวหน้าในอาชีพในที่นี้ เป็นผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการหรือส่งผลให้เกิดความรู้สึกในทางบวก ได้ทำกรนิยามความก้าวหน้า หรือความสำเร็จในอาชีพ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความก้าวหน้าในเชิงภาวะวิสัย คือการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยประเมินความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในอาชีพจากเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดและสามารถจับต้องได้ และ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล โดยทำการตัดสินความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลผ่านมุมมองของบุคคลอื่น และมักวัดความก้าวหน้าของบุคคล จากระดับตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายการบังคับบัญชา หรือเงินเดือน

Bass (1981, อ้างถึงใน ปาริฉัตร ตูคำ, 2556) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพว่า คือความก้าวหน้าตามสายการบังคับบัญชาของบุคคลในแต่ละอาชีพ ขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) เป็นการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพโดยการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพ หรือวัดจากเกณฑ์ภายใน (Internal criteria) ซึ่งถือเป็นการวัดจากการรับรู้ความรู้สึกภาคภูมิใจความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในชีวิตของตนเอง ดังนั้น ความก้าวหน้าในอาชีพจึงหมายถึง ประสบการณ์การการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบุคคลมากกว่าการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยองค์กรหรือสังคม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้ให้ความหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career progression) หมายถึง การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน การเลื่อนระดับชั้น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายในอาชีพของแต่ละบุคคล

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) ได้กล่าวว่า การนำการพัฒนาอาชีพ (Career development) มาใช้ในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรซึ่ง ขอบเขตของการจัดทำ Career development มีดังนี้

1. การทำการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล (Competency gap assessment) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการหาช่องว่างความสามารถของพนักงานรายบุคคลตามความเป็นจริงเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังเพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความสามารถที่ยังขาดและต้องการเสริมให้มีขึ้นสำหรับการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Training & Development Plan) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดแผนการฝึกอบรมและแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคลซึ่งเป็นแผนประจำปี ที่เรียกว่า Annual Training & Development Plan หรือเป็นแผนระยะยาวที่เรียกว่า Training & Development Plan ที่กำหนดขึ้นเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงานต่อไปจนกระทั่งถึงพนักงานลาออก

3. การจัดสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างโอกาสหรือสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณสามารถเลื่อนตำแหน่ง ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้างหรือ สามารถโอนย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน งานไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดได้บ้างภายในองค์กร

4. การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากร โดยทำการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีความสามารถและ ศักยภาพสูง โดยการสร้างแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคลในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไป

ปาริฉัตร ตูคำ (2556) ให้ความหมายของ ความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึง การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยนิยามของคำว่าความก้าวหน้าทางอาชีพ จะยังรวมถึง ความสำเร็จในอาชีพ (Career success) หรือ ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career advancement) ซึ่งทั้งสองคำมีความหมายคล้ายคลึงกัน

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โอกาสในความก้าวหน้า หมายถึง โอกาสสำหรับการเจริญเติบโต ในหน้าที่การทำงาน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน โดยมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผนของ ความก้าวหน้าในอาชีพให้สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถและความต้องการของพนักงาน

แนวคิดด้านรางวัลและผลตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรได้จ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้ให้ในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ ของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

กึ่งพร ทองใบ (2551) ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่พนักงานจะได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) หรือการเหมาจ่าย (Lump-sum payment) หรือผลประโยชน์อื่นใด (Benefits) ที่องค์กรได้มอบให้

อนิวัช แก้วจำนง (2552) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรจะสามารถจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานนั้นมี วัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อมอบเป็นรางวัลให้กับพนักงาน โดยเป็นวัตถุประสงค์แรกของการ จัดการ ค่าตอบแทน โดยองค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจ่ายในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่ารักษาพยาบาล โบนัส ค่าเช่าบ้าน และค่าเช่ารถเป็นการฝึกอบรม เป็นต้น
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจและธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร เช่น ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากงานเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเป็นเหตุให้เกิด ความเบื่อหน่ายและท้อแท้ โดยเฉพาะหากพบว่าเพื่อนร่วมงานนั้นได้รับเงินค่าตอบแทนมากกว่า ตนเองแล้ว ยิ่งทำให้เสียขวัญ และกำลังใจในการทำงาน องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นรางวัล เพื่อมอบให้กับพนักงานที่ได้ทำความดี ความชอบให้กับองค์กร
3. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ต่อสายตาของบุคคลภายนอกและ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลภายนอกให้อยากเข้ามาทำงาน แต่องค์กรต้องตระหนักถึงหลักการ ในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและก่อให้เกิด ผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดด้านรางวัลและผลตอบแทน สามารถสรุปความหมายได้ว่า การให้รางวัลและผลตอบแทนกับพนักงานนั้นเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นการธำรงรักษาพนักงานในรูปแบบหนึ่ง โดยลักษณะของการให้รางวัลและผลตอบแทน แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ 1) รางวัลและผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน 2) รางวัลและผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

แนวคิดด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

Hymen and Summers (2004, อ้างถึงใน กิตติ ชุนทศรีวงศ์, 2559) ได้ให้ความหมาย สมดุลชีวิตการทำงานและครอบครัว (Work-life balance) มีองค์ประกอบมาจากคำสามคำ

ประกอบด้วย “งาน” “ชีวิต” และ “สมดุล” โดยที่คำว่า “งาน” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน โดยจะครอบคลุมการทำงานในเวลาปกติ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องทำนอกเหนือเวลางาน ตัวอย่างเช่น กิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเกินเวลางานปกติ โดยกิจกรรมบางประเภท จะไม่สามารถแบ่งแยกเวลางานจากครอบครัวได้ (เช่น การทำเกษตรกรรม งานค้าปลีก เป็นต้น) คำว่า “ชีวิต” หมายถึง การใช้ชีวิตกับครอบครัว การมีอิสระกับการใช้เวลาพักผ่อนส่วนตัว หรือการใช้เวลาในการสานสัมพันธ์กับครอบครัว (Family friendly) และคำว่า “สมดุล” หมายถึง การแบ่งเวลางานและเวลาชีวิตออกจากกันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งความสมดุลในที่นี้จะมีความแตกต่างกันในของแต่ละบุคคลและแต่ละสถานการณ์

Greenhaus (2005, อ้างถึงใน กิตติ ชุนทศรีวงศ์, 2559) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า สมดุลชีวิตการทำงาน หมายถึงความสามารถในการจัดการบทบาทหน้าที่และความต้องการด้านต่าง ๆ ของชีวิตให้มีความเหมาะสมพอดีกัน โดยความสมดุล หมายถึง สมดุลใน 3 ด้าน คือ สมดุลด้านเวลาที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิต (Time balance) สมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต (Involvement balance) และความสมดุลด้านระดับความพึงพอใจในงานและชีวิต (Satisfaction balance)

ประกาย ชีระวัฒนากุล (2556) ได้อธิบายความหมายของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ว่าเป็นจุดดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานของบุคคลและชีวิตส่วนตัว เป็นการสร้างสมดุลระหว่างหน้าที่การทำงาน ความสัมพันธ์ในครอบครัว และชีวิตส่วนตัว ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการอยู่ดีมีสุขสำหรับสมาชิกในครัวเรือน และยังส่งผลต่อเนื่องถึงสังคม รวมถึงความสามารถในการจัดสรรเวลาให้เพียงพอในการเข้าสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชน

สาธิต สละจิต (2558) ได้สรุปความหมาย ของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในการบริหารจัดการและจัดสรรเวลา ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองที่หลากหลายของแต่ละบุคคลในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน ด้านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการใช้ชีวิตส่วนตัวครอบครัว และด้านสังคมให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม พอเหมาะพอดี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำเร็จ คุณค่าประสิทธิภาพของบทบาทนั้น ๆ และสามารถก่อให้เกิดความพอใจในชีวิตและการทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน

กิตติ ชุนทศรีวงศ์ (2559) ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างการทำงาน หมายถึง การบริหารเวลาในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม และมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการ ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือบรรทัดฐานที่เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งบุคคล องค์กรและสังคม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมาย ของความสมดุลของคุณภาพชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว หมายถึง การสร้างสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ทั้งสองอย่าง เป็นการ จัดสรรการแบ่งเวลาสำหรับเวลาการทำงาน และเวลาชีวิตส่วนตัวและครอบครัวให้ได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดและทฤษฎีการคงอยู่ในองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์กรไว้มากมาย ได้แก่ Taunton, Krampitz and Wood (1989) กล่าวถึง ความตั้งใจคงอยู่ หมายถึง การที่พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรปัจจุบัน และมีการวางแผนการในอนาคตว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นระยะเวลานานที่สุด โดยวัดจากระยะเวลาตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน จนถึงปัจจุบัน โดยได้จำลองรูปแบบทฤษฎีการคงอยู่ (Theory model retention) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Employee characteristics) ได้แก่ ปัจจัยจากตัวบุคคลนั้น เช่น พื้นฐานครอบครัว พื้นฐานการศึกษา สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น
2. ปัจจัยด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ (Task requirement) ได้แก่ ปัจจัยจากลักษณะงาน เช่น งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นประจำ เป็นต้น
3. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational characteristics) ได้แก่ ปัจจัยจากองค์กร เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โอกาสในความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น
4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager characteristics) ได้แก่ ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในองค์กรโดยตรง เช่น ภาวะความเป็นผู้นำ หรือ วิธีการบริหารจัดการ เป็นต้น

Steer and Porter (1991) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์แบบเหนียวแน่น ของสมาชิกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในการยอมรับในแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ในการทำงาน เพื่อให้งานภายในองค์กรประสบความสำเร็จ ก่อประโยชน์ให้แก่องค์กร
3. ความต้องการที่จะดำรงตนเป็นสมาชิกขององค์กร ปฏิบัติงาน โดยไม่มีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

Allen and Meyer (1993) ได้ให้ความหมายถึง ความผูกพันขององค์กร ไว้ว่า คือ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีจิตสำนึกในบุญคุณขององค์กร และทำการสื่อความหมาย ในการตั้งใจคงอยู่ในองค์กร ว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านจิตใจ (Affective commitment) เป็นแนวคิดในด้านทัศนคติ หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึกรัก ความผูกพันองค์กรของพนักงาน หรือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของพนักงานใน องค์กร เกิดขึ้นได้จาก ลักษณะงานที่รับมอบหมาย เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็นแนวคิดในด้านพฤติกรรม หมายถึง ความรู้สึกผูกพันเพราะเห็นว่าองค์กรนี้มีความเหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม โอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น จึงเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องคงเส้นคงวา โดยไม่มีความคิดที่จะ โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) เป็นแนวคิดด้านความถูกต้อง หมายถึง ความรู้สึกผูกพัน ที่ได้เกิดขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ ความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ จึงทำให้ต้องคงอยู่กับองค์กรต่อไป และมีความคิดที่ว่าคงอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องในสังคม

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด Allen and Meyer เป็นตัวแปรตาม กล่าวโดยสรุปได้ว่า การคงอยู่ในองค์กร จะหมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่ตัดสินใจจะทำงานอยู่กับองค์กรด้วยความยึดมั่นถือมั่น ผูกพันต่อองค์กร ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความพึงพอใจ โดยได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณกับองค์กร จึงเกิดความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากงาน ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองจากสิ่งจูงใจต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน รวมไปถึงปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานย่อมมีส่วนร่วมช่วยในการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเช่นกัน

แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ

Vroom (1964, อ้างถึงใน กัลยา รุ่งเรือง, 2546) ได้กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น สามารถที่จะใช้ทดแทนกันได้ เพราะ คำทั้งคู่ หมายถึง ผลที่ได้จากการที่

บุคคลนั้นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทักษะคิดค้นบวกจึงเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทักษะคิดค้นลบ จะเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจ

Kotler (1994, อ้างถึงใน กิตติยา เหมันต์, 2548) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจคือ ระดับของความรู้สึกที่มีผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ผลจากการทำงาน หรือประสิทธิภาพ กับความคาดหวังของลูกคา

McComick (1965 อ้างถึงใน กิตติยา เหมันต์, 2548) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ นั้นหมายถึง แรงจูงใจของมนุษย์ ซึ่งตั้งอยู่บนความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Basic needs) มีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์และสิ่งจูงใจ (Incentive) และพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ

Chaphin (1998 อ้างถึงใน ชูโชค ทิพย์โสทธิ, 2545) ได้ให้ความตามพจนานุกรมทางด้านจิตวิทยา ว่าหมายถึง ความรู้สึกในขั้นแรก เมื่อบรรลุถึงจุดหมายโดยมีแรงกระตุ้น

อุทัย หิรัญโต (2543) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สิ่งที่ทำให้ทุกคนเกิดความสบายใจ เนื่องจากการตอบสนองความต้องการ ทำให้บุคคลนั้นเกิดความสุ

ลักษณะวรรณ พวงไม่มีมิ่ง (2545) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ เป็นแนวคิดหรือทัศนคติอย่างหนึ่ง เป็นสภาวะการรับรู้จากภายใน ซึ่งเกิดจากความคาดหวังที่ว่าเมื่อทำงานชิ้นใดสำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทน ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ แต่รางวัลต่ำกว่าความคาดหวังไว้ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

จากข้อความข้างต้นที่มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจนั้น หมายถึง ทักษะคิดค้นบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนเองชื่นชอบหรือความพอใจต่อพฤติกรรมที่บุคคลอื่นกระทำเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตามที่ปรารถนา แต่ทั้งนี้ ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละบุคคลและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจตลอดจนสิ่งเร้าต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงาน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

พงศกร ศรีรงค์ทอง (2562) ได้ทำการวิจัยการธำรงรักษานุคลากรกลุ่มเจนเนเรชั่นวาย ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการธำรงรักษานุคลากรกลุ่มเจนเนเรชั่นวาย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษานุคลากรกลุ่มเจนเนเรชั่นวาย และสร้างแนวทางการธำรงรักษานุคลากรกลุ่มเจนเนเรชั่นวายขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1) การชำระรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน และ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลร่วมกัน ต่อความแปรปรวนของการชำระรักษาบุคลากร และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์การชำระรักษาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยประสิทธิภาพของการพยากรณ์นั้นจะเท่ากับ 0.67 กล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถพยากรณ์หรืออธิบายความแปรปรวนของการชำระรักษาได้ร้อยละ 67 ซึ่งค่าที่ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และ 3) แนวทางการชำระรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เรียกว่า CQSH model ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กร แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงาน

บุปผา กำไรวงศ์ (2561) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจยานยนต์ กรณีศึกษาเฉพาะบริษัท ABC โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสุขอนามัยสภาพแวดล้อมการทำงานและปัจจัยจูงใจกับความผูกพันกับบริษัทของพนักงานบริษัท ABC จำนวน 338 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยสุขอนามัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งรวมถึงประเด็นด้านนโยบายบริหาร เพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัวและสถานภาพ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ ซึ่งรวมถึงประเด็นด้านความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน และการเจริญเติบโตมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปริญญญา ปิ่นทอง (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจ คงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน 2) ประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ของพนักงาน และ 3) วิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน ผลการวิจัย พบว่าพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง มีระดับความตั้งใจคงอยู่ในระดับสูง และผลการสก็ดองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ได้องค์ประกอบทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่าตอบแทน การออกแบบงาน การพัฒนาอาชีพ สิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูล การวิเคราะห์งาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การฝึกอบรมและ

พัฒนา พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของพนักงาน โดยทำการประเมินระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 10 องค์ประกอบ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ซึ่งจากการวิเคราะห์หัตถิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชันวาย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปฏิมา สุคันธนาค (2561) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก. วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งในบริษัท ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับผลการประเมินสูงสุด 3 ลำดับแรกในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ของแต่ละสังกัด มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 136 คน และผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 150 คน ผลการวิจัยการเปรียบเทียบความเห็นของคนเก่งที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษา พบว่า ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านบรรทัดฐานทางสังคมซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพซึ่งพบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างตั้งใจคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ 1) ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ 2) งานที่ทำทนายเพื่อความก้าวหน้าความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับ 3) รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 4) สัมพันธภาพที่ดีจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน 5) การเรียนรู้พัฒนาในส่วนที่สอดคล้องกับงานในสายอาชีพ

ชญชิตา อนเหลียง (2560) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บุญถาวรเชรามิค จำกัด สาขาหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บุญถาวรเชรามิค จำกัด สาขาหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 30-33 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีอายุงาน 3-5 ปี และมีรายได้ 10,000-20,000 บาท ระดับปัจจัยของพนักงาน โดยภาพรวมมีการจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ต้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านลักษณะงานที่ทำด้านการได้รับการยอมรับ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านโอกาสและความก้าวหน้า และ ด้านสวัสดิการค่าตอบแทน ตามลำดับ

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่า ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความรู้สึกรู้สึกเกี่ยวกับงาน และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ตามลำดับ และผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลในด้าน สถานภาพ และรายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และ อายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านความรู้สึกรู้สึกเกี่ยวกับงาน ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

รัตนา แก้วเกตุ และอนุฉัตร ชำชอง (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้ม การตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับแนวโน้มการตัดสินใจลาออก ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในปัจจัย ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านนโยบายและการสื่อสาร ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธ์ภาพในองค์กร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และด้านบรรยากาศและ สภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแนวโน้มการตัดสินใจลาออก ของพนักงาน โดยผลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในครั้งนี้จะให้องค์กรตระหนักและ ให้ความสำคัญกับนโยบาย และระบบการปรับปรุงแผนงาน เพื่อลดแนวโน้มอัตราการตัดสินใจ ลาออกของพนักงาน

นิสาชล ภูมิพินผล (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท เบลแมกซ์ แมนชินเนอร์ จำกัด ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยในด้านประชากรศาสตร์ อายุและสถานภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ การคงอยู่ในสายงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ ต่อความคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และ ความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในด้านนโยบายและ การบริหารของบริษัท ด้านความมั่นคงของบริษัท ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านควบคุมบังคับ บัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า

Laing (2019) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร ที่ไม่แสวงหาผลกำไร วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อค้นหากลยุทธ์ ในการธำรงรักษาพนักงาน ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยมุ่งเน้นทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขอนามัยของ Herzberg ทำการเก็บ

รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-face) ผ่านทางโปรแกรม Skype จากหัวหน้าภายในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 13 คน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในภาคกลางและฟลอริดาตอนใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ความพึงพอใจในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และ ความยืดหยุ่นของช่วงเวลาการทำงาน พบว่า มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาพนักงาน

Lee (2019) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์สำหรับการเพิ่มการชำระรักษาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแลด้านสุขภาพของมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้เพื่อหากลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการเพิ่มการชำระรักษาพนักงานภายในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการในองค์กร และบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 3 แห่ง ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างกลยุทธ์การชำระรักษาพนักงาน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษายืนยันว่า สาระสำคัญที่แสดงออกมาจากข้อมูล คือ 1) การสื่อสารที่เพิ่มขึ้น และมีประสิทธิภาพ 2) การยกย่อง และ การยอมรับ 3) ทางเลือกที่ยืดหยุ่นในการพัฒนา สภาพแวดล้อมการทำงาน การพัฒนาสายอาชีพ ความสมดุลของคุณภาพชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

Wangu (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย กรณีศึกษา Union Des Assurances de Paris Co., Ltd. โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานเจเนอเรชันวาย ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2537 จำนวน 130 คน จากประชากรทั้งหมด 194 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และผลจากการวิเคราะห์พบว่า การพัฒนาอาชีพและการเจริญเติบโต การทำงานแบบยืดหยุ่นและแพคเกจค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix methods research) ประกอบด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และ งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) กำหนดแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยแบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 3 กระบวนการ กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 เป็นการวิจัยผสมผสานแบบคู่ขนาน (Concurrent parallel design) คือการเก็บข้อมูลพร้อมกัน ทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มาทำการรวบรวมเข้าด้วยกัน

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2 คือ การนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 มาทำการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) แล้วทำการสังเคราะห์ผล

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3 ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

โดยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดกระบวนการวิจัยในแต่ละขั้น ดังนี้

กระบวนการวิจัยที่ 1

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

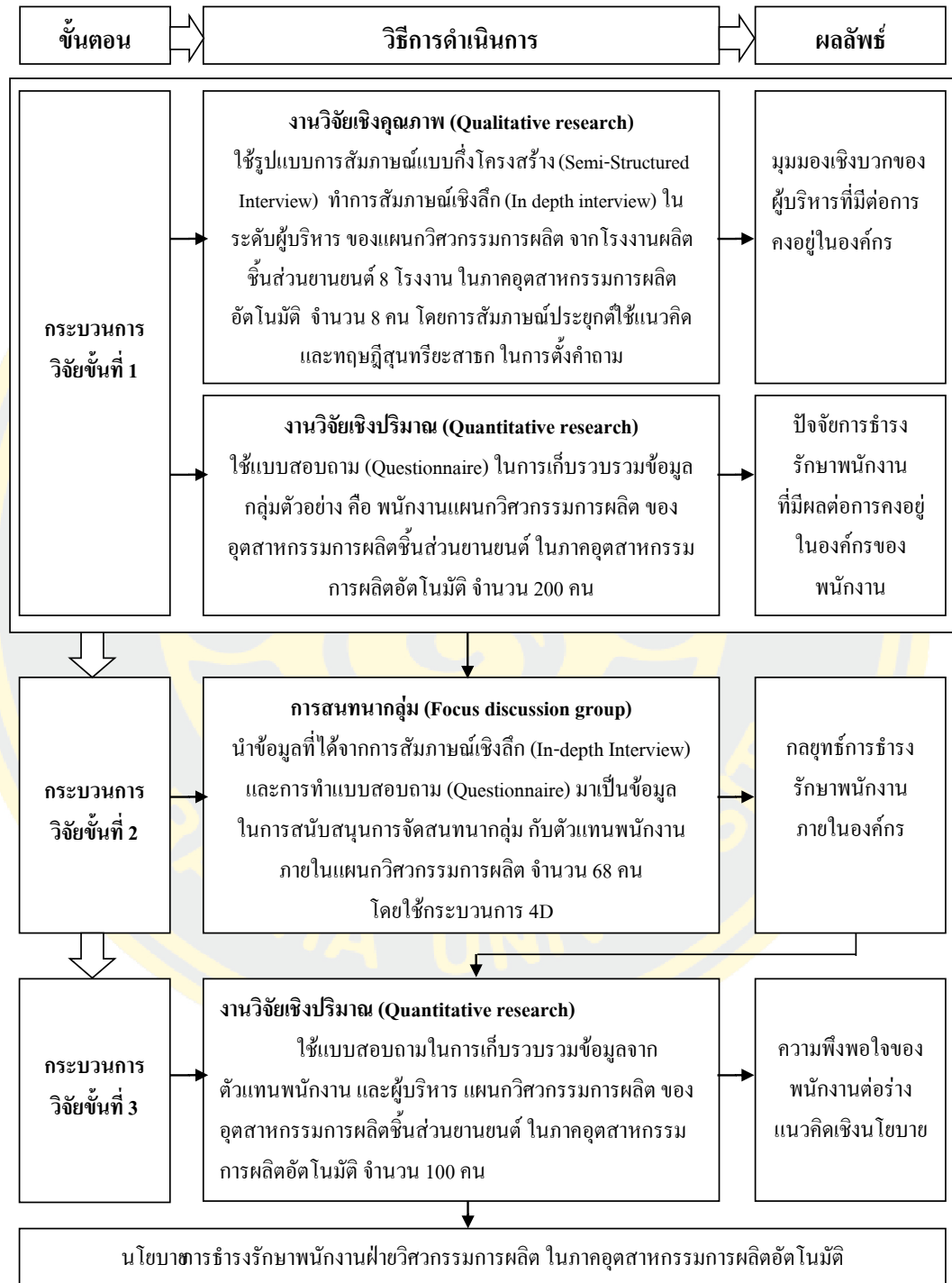
กระบวนการวิจัยที่ 2

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

กระบวนการวิจัยที่ 3

งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

แผนภาพแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

วิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรม การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 249 คน (ข้อมูลจากแผนก ทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 16 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่าง

ตัวแทนระดับผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต จากโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ 8 โรงงาน จำนวน 8 คน

การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยทำการเลือก ตัวแทนระดับผู้บริหาร แผนกวิศวกรรมการผลิต จากโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ใน ภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ 8 โรงงาน จำนวน 8 คน

การสุ่มเลือกหน่วยตัวอย่าง

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้ว ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ทำการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าไปทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นพนักงาน ระดับผู้บริหารองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป ที่มีอายุการทำงานภายในองค์กร มากกว่า 9 ปี เพื่อหามุมมองเชิงบวกของผู้บริหารในแต่ละ ในแต่ละ โรงงาน ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กร ที่มีความแตกต่างกัน

การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัย ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) มาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำการสัมภาษณ์รายบุคคล เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ทำการรวบรวม แนวคิดและทฤษฎี กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งลักษณะของ แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ เพื่อคัดกรองคุณสมบัติของผู้ตอบ แบบสอบถาม โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) และประเภท เรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กร โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ทำการสัมภาษณ์รายบุคคล เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดและทฤษฎีสุนทรียะสาธก (Appreciative inquiry หรือ AI) ในการตั้งคำถามเชิงบวก แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR แนวคิดและทฤษฎีความต้องการ และ แนวคิดและทฤษฎีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์เกิดการเล่าเรื่องราวเชิงบวกที่สะท้อนความภาคภูมิใจของตนเองที่มีต่อองค์กร เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำเอาเรื่องราวเหล่านั้นมาวางแผนเพื่อพัฒนาและสร้างกลยุทธ์ และเพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทำการวิจัยได้ทำการติดต่อดำเนินการเพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ เมื่อถึงวันนัดสัมภาษณ์นั้นก่อนจะทำการเริ่มสัมภาษณ์ การซักถาม จะทำขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงเพื่อเก็บข้อมูลให้ครบทุกประเด็น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษารายละเอียดข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ทำการติดต่อดำเนินการเพื่อขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์
3. ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัย ข้อมูลจากการบันทึกเสียง พร้อมการ

จดบันทึก

4. นำเสียงบันทึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ มาทำการถอดบทสัมภาษณ์ตั้งแต่ต้นจนจบ
5. นำเอาข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์หามุมมองเชิงบวกของผู้บริหารที่มีเกี่ยวกับ

ความรู้สึกที่ดีต่อการคงอยู่ในองค์กร

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

หลังจากการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2553) ดังนี้

ทำการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเครื่องบันทึกเสียงการสนทนา ส่งกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์การสนทนา ทำการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกและสรุปผลออกมานั้น เป็นไปไปตามผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลหรือไม่ หากไม่ตรงตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลไว้ จะต้องพูดคุยกันอีกครั้งเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเรียบเรียงประเด็นที่ได้ เขียนบันทึก และทำการสรุปข้อมูล ภายหลังจากการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง วิเคราะห์ สังเคราะห์ และกลั่นกรองข้อมูล เลือกข้อความที่บอกประเด็นที่ต้องการ สรุปและตีความหมายโดยหาแบบแผนที่ปรากฏในข้อมูลที่มีความสอดคล้องกัน โดยความเหมือนของข้อมูลต้องมีความสอดคล้องกัน จะถือได้ว่าเป็นประเด็นที่มีความน่าเชื่อถือสูง หลังจากนั้นนำมาตีความสรุป (วิโรจน์ สิมะทองธรรม, 2560)

วิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ พนักงานของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 9 โรงงาน รวมจำนวนพนักงาน 8,879 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 16 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) จำนวน 202 คน ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 โรงงาน

การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ทราบขนาดของประชากร ผู้วิจัยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรในการคำนวณของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนกลุ่มประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ 5% หรือ 0.05 แทนค่า

$$n = \frac{202}{1 + (202 * (0.05)^2)}$$

$$n = 134.22 \text{ คน หรือ } 135 \text{ คน}$$

จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของพนักงาน กำหนดค่าความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการแจกแบบสอบถามครั้งนี้จำนวน 135 ชุด แต่เพื่อต้องการให้ข้อมูลที่ได้อมีความครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยจึงทำการเก็บแบบสอบถามเพิ่มอีก 65 ชุด รวมทั้งสิ้น 200 ชุด

การสุ่มเลือกหน่วยตัวอย่าง

เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) และใช้วิธีการคำนวณค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Sampling weight computation) ทำการจำแนกตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน จากจำนวนประชากรทั้ง 9 กลุ่ม ดังนี้

โรงงาน	ประชากร (คน)	ร้อยละ (%)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	16	7.92	16
2	13	6.43	13
3	7	3.46	7
4	73	36.13	71
5	0	0	0
6	6	2.97	6
7	52	25.7	52
8	32	15.9	32
9	3	1.49	3
รวมทั้งสิ้น	202	100	200

ภาพที่ 5 จำนวนประชากรทั้ง 9 กลุ่ม

หมายเหตุ: โรงงานหมายเลข 6 ไม่มีแผนกวิศวกรรมการผลิต

การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ทำการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎี กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ เพื่อคัดกรองคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) และ อายุ อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ใช้คำถามปลายปิด (Closed ended) ให้ทำการเลือกตอบ (Check list) ซึ่งมีลักษณะของคำถามจะเป็นคำตอบแบบเลือกตอบ (Multiple choice)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการชำระรักษาพนักงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงและทำการปรับปรุงมาจากทฤษฎีและแนวคิดของ Eric (2003) และ Crampton and Hodge (2009) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านรางวัลและผลตอบแทน 2) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา 3) ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ 4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) ด้านบทบาทหัวหน้างาน และ 6. ด้านสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยแต่ละด้านมีข้อคำถามด้านละ 3 ข้อ รวมจำนวน 18 ข้อ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close ended response question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale method) โดยการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ทำการเลือกคำตอบ 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1964) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้แปรผลดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงและทำการปรับปรุงมาจากทฤษฎีและแนวคิดของ Allen and Meyer (1993) โดยวัดด้านการคงอยู่ด้วยความผูกพันในองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตใจ 2) ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และ 3) ด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยแต่ละด้านมีข้อคำถามด้านละ 2 ข้อ รวมจำนวน 6 ข้อ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close ended response question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale method) โดยการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ทำการเลือกคำตอบ 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1964) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้แปรผลดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 และ ส่วนที่ 4 และทำการแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งระดับความคิดเห็นของพนักงานออกเป็น 5 ระดับ โดยอาศัยเกณฑ์ในการแปรผลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981) ซึ่งสามารถแปลความหมายของระดับความคิดเห็นได้ ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น
คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำการแจกแบบสอบถามตามกลุ่มงานที่ได้ทำการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง
2. จัดเก็บข้อมูล โดยทำการขอความร่วมมือไปยังหัวหน้าแต่ละกลุ่มงานต่าง ๆ ในการส่ง

link (ลิงค์) และ QR code สำหรับการตอบแบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างติดตาม และรวบรวมกลับ

รหัสคิวอาร์ (QR Code)



ลิงก์ (link)

https://forms.office.com/Pages/ShareFormPage.aspx?id=IFIAaXO2fE-IReEk6dCK8hnQinn_kihPqNyGepUE6ghUNIU3WDdWWU4yN1hQMjJVtKtE2TzNKTDJMNi4u&sharetoken=YIYHcHEUOLpGFaQynYLG

3. นำข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมา มาทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล เพื่อทำการบันทึกข้อมูลต่อไป

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถาม 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และขอบข่ายของคำถาม เพื่อให้มีความเหมาะสมตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างที่เลือก จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้าน ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการพิจารณาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาต้องการประเมินโดยใช้วิธี IOC (Index of item objective congruence) (สุรพงษ์ คงสัตย์ และ ชีรชาติ ธรรมวงค์, 2551) โดยทำการให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นสามารถวัดปัจจัยที่กำลังทำการศึกษาได้

0 หมายความว่า ไม่ทราบหรือไม่แน่ใจ ว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดปัจจัยที่กำลังศึกษาได้หรือไม่

-1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้น ไม่สามารถที่จะวัดปัจจัยที่ต้องการจะทำการศึกษาได้ โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ถ้าข้อใดมีค่าน้อยกว่า ผู้วิจัยจะนำมาทำการปรับปรุงแก้ไข หรือตัดข้อคำถามนั้นทิ้ง ตามข้อเสนอแนะ

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทำกรสร้างขึ้น นำไปทดสอบวัดหาความเชื่อมั่น หรือความ สอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) โดยการนำ แบบสอบถามที่ได้นำเนนการแก้ไข ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยคัดเลือกข้อคำถามมีค่า α ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น (บุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2544 อ้างถึงใน ปฎิมา สุคันธนาถ, 2561)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

หัวข้อแบบสอบถาม	Cronbach's Alpha
แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน	
ด้านรางวัลและผลตอบแทน	0.897
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	0.805
ด้านโอกาสในความก้าวหน้า	0.815
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	0.843
ด้านบทบาทหัวหน้างาน	0.737
ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	0.875
แบบสอบถามวัดความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร	
ด้านจิตใจ	0.792
ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	0.805
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.802
รวม	0.922

จากการทดสอบค่าความเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability test) รวมของ แบบสอบถาม มีค่าเท่ากับ 0.922 โดยมีรายละเอียดคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษา พนักงาน จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านรางวัลและผลตอบแทน, ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา, ด้านโอกาสในความก้าวหน้า, ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน, ด้านบทบาทหัวหน้างาน และด้าน ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว พบว่า ค่า Cronbach's Alpha มีค่ามากกว่า 0.7 ใน

ทุกด้าน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

จากการทดสอบค่าความเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability test) ของแบบสอบถามวัดความตั้งใจของผู้น้องค์กร จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านจิตใจ, ด้านการคงอยู่ต่อเนือง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม พบว่า ค่า Cronbach's Alpha มีค่ามากกว่า 0.7 ในทุกด้าน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามวัดความตั้งใจของผู้น้องค์กร สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมประยุกต์ทางคณิตศาสตร์ คือ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาข้อมูล ดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และข้อมูลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential analysis)

ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis: MRA) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Dependent variable) หนึ่งตัวแปร กับตัวแปรอิสระ (Independent variable) ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551 อ้างถึงใน อนันต์ภา ศิริวรกุล, 2557) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้แก่ สมมติฐาน: ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

วิจัยเชิงคุณภาพ

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการทำแบบสอบถาม (Questionnaire) มาเป็นข้อมูลในการสนับสนุนการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย ของอุตสาหกรรมการผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 โรงงาน รวมจำนวนพนักงาน 249 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 16 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) และผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ประจำแผนกวิศวกรรม การผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ใน โรงงานหมายเลข 7 จำนวน 68 คน เนื่องจากเมื่อทำการคำนวณ อัตราส่วนพนักงานในแผนก วิศวกรรมการผลิตต่อจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละ โรงงาน โรงงานหมายเลข 7 มีอัตราส่วน วิศวกรน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีศักยภาพในการทำงานสูง และมีความสามารถทางการ แข่งขัน มากกว่าที่ โรงงานอื่น

การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) คือ พนักงานแผนก วิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต อัตโนมัติ ของโรงงานหมายเลข 7 ตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการขึ้นไป จนถึงระดับผู้บริหาร องค์กร จำนวน 68 คน

การสุ่มเลือกหน่วยตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus discussion group) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจาก ผู้วิจัยมีหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต ซึ่งมีหน้าที่ ในการดูแลรับผิดชอบโดยตรงของแผนก อีกทั้งแผนกวิศวกรรมการผลิตยังถือเป็นกำลังสำคัญหลัก ในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย อันเนื่องมาจากองค์กรเป็นอุตสาหกรรม การผลิตอัตโนมัติ (Automation manufacturing industry) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าไปทำ การเก็บข้อมูล ได้แก่

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. พนักงานระดับผู้บริหาร | จำนวน 16 คน |
| 1.1 ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป | จำนวน 1 คน |
| 1.2 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป | จำนวน 2 คน |
| 1.3 ตำแหน่งผู้จัดการ | จำนวน 4 คน |
| 1.4 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ | จำนวน 9 คน |

2. พนักงานประจำแผนกวิศวกรรมการ จำนวน 52 คน

2.1. ตำแหน่งพนักงานอาวุโส จำนวน 11 คน

2.2. ตำแหน่งพนักงานประจำการ จำนวน 41 คน

การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) โดยผู้เข้าร่วมการสนทนาทั้งหมด 68 คน ถูกแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วย พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิตระดับผู้บริหารและระดับพนักงานในแต่ละกลุ่ม โดยประยุกต์แนวคำถามให้ใกล้เคียงกับการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนี้ ยังมีการใช้วิธีการสังเกตของผู้วิจัย โดยจะทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลในระหว่างการสนทนากลุ่ม รวมถึงการจดบันทึกภาคสนามเพื่อทำการเก็บข้อมูล ซึ่งลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในกิจกรรมการสนทนากลุ่ม ถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วนตามกระบวนการ 4D ดังนี้

ส่วนที่ 1 การค้นหา (Discovery) เป็นการรายงานผลตามกลยุทธ์การธำรงรักษา ที่ได้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพ และ งานวิจัยเชิงปริมาณ ของกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

ส่วนที่ 2 การจินตนาการสร้างฝัน (Dream) คือ ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

ส่วนที่ 3 การออกแบบ (Design) คือ ขั้นตอนการออกแบบกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติ (Destiny) คือ ขั้นตอนการนำเสนอกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร ใช้กระบวนการ 4D ประกอบด้วย Discovery, Dream, Design, Destiny โดยเป็นกระบวนการที่จะมุ่งเน้นความสนใจไปที่ด้านบวกขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดมุมมองความคิดมาเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นถึงทัศนคติและความคิดเห็นที่ถูกสร้างขึ้นจากวงสนทนากลุ่ม ในระหว่างตัวพนักงาน หัวหน้างาน รวมถึงตัวผู้ทำการวิจัย เพราะเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้วิจัยนั้น ได้ถึงทัศนคติ และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งการจัดกิจกรรมเช่นนี้นับว่าเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) เป็นการทำกิจกรรมอันจะส่งผลให้เกิดข้อมูลที่ไต่มาที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์การธำรงรักษา

พนักงานภายในองค์กรต่อไป โดยการจัดการสนทนากลุ่ม กำหนดขั้นตอนเป็น 3 ระยะ (อาภา
ยังประดิษฐ์, 2553) ดังนี้

1. ระยะเตรียมการ

เริ่มจากการกำหนดประเด็นที่จะทำการสนทนา จัดลำดับคำถาม การจัดเตรียมที่สถานที่
ในการทำกิจกรรม เป็นลักษณะโต๊ะกลมหรือโต๊ะที่สามารถจับกลุ่มได้ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นกันได้อย่างสะดวก

2. ระยะดำเนินการ

เริ่มที่ผู้วิจัยและผู้บริหารรับบทบาทเป็นผู้ให้ข้อมูลแนะนำตัวเพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิด
ความผ่อนคลาย หลังจากนั้นก็จะเข้าสู่การสนทนาผ่านประเด็นที่ทำการกำหนดไว้ข้างต้นระหว่าง
ผู้บริหารกับพนักงาน โดยพนักงานจะร่วมกันเสนอความคิดเห็นและร่วมกันหาทางออกในแต่ละ
ประเด็น ส่วนผู้วิจัยจำเป็นต้องจดบันทึก พร้อมทั้งบันทึกเสียงและสังเกตท่าทางของพนักงาน
ขณะให้ข้อมูลด้วย

3. ระยะหลังดำเนินการ

สรุปข้อมูลที่ได้อจากการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน โดยขอติจากการเก็บ
ข้อมูลแบบการสนทนากลุ่มคือ (Breen, 2006) การสนทนากลุ่มสามารถสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อม
ในการแสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติได้ ทำให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจถึงปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้อย่างถ่อง
แท นอกจากนี้ยังได้เปิดมุมมองใหม่ที่สามารถทำให้ได้เข้าใจถึงความคาดหวังในอนาคต และใช้ในการ
การอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการประเมินผลทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Sue Wilkinson
(1998) ได้ศึกษาเรื่อง Focus group methodology: A review ว่าจุดเด่นของการทำการสนทนากลุ่ม
นั่นคือ การที่ได้เข้าใจถึงกรอบแนวคิดหรือเข้าใจภาษาเดียวกันกับผู้เข้าร่วมการสนทนา และ
ก่อให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และ
สังเกตกระบวนการที่ก่อให้เกิดการกระทำนั้น ๆ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ภายหลังจากการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่นำมาทำการ
ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (สุภางค์
จันทวานิช, 2553) โดยทำการตรวจสอบสามเส้า ด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological
Triangulation) เพื่อเป็นการยืนยันการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกัน
ในประเด็นด้านใดบ้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอย่างถูกต้องถี่ถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจะทำการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยวิธีการศึกษาความรู้แบบอุปนัย (Induction) โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) ทำการสรุปผลการสนทนากลุ่ม เพื่อดูความสอดคล้อง โดยผ่านกระบวนการ ดังนี้ การทบทวนบทความ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน

1. ทำการประมวลความรู้จากทฤษฎีสุนทรียสาธก หรือ Appreciative Inquiry (AI) คือเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างมุมมองเชิงบวก ควบคู่กับ แนวและทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) และ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เพื่อให้สามารถเข้าใจวิเคราะห์ข้อมูลได้ครบทุกมิติ
2. ทำการประมวลความรู้ที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีสุนทรียสาธกหรือ Appreciative Inquiry (AI) มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันในการสร้างกลยุทธ์ในขั้นต่อไป
3. นำผลที่ได้จากสนทนากลุ่ม โดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก และข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้ SONEAR Analysis เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส ความต้องการ ความเขากเข้าใจ แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ ในการสร้างกลยุทธ์สำหรับองค์กร
4. นำเสนอกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์ SONEAR Analysis เสนอต่อคณะผู้บริหารแผนกวิศวกรรมการผลิต เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ คือ เพื่อสร้างแนวทางการธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

วิจัยเชิงปริมาณ

นำกลยุทธ์การข้าราชการรักษาพนักงานที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์ SONEAR Analysis มาทำการศึกษาหาระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ พนักงาน และ ผู้บริหาร ในแผนกวิศวกรรม การผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 โรงงาน รวมจำนวนพนักงาน 249 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 16 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการ (Staff) พนักงานอาวุโส (Senior staff) และผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต การผลิต ของ อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ในภาคอุตสาหกรรม การผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการขึ้นไป จนถึงระดับผู้บริหารองค์กร จำนวน 100 คน

การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้น (Two stage sampling) คือ พนักงานภายในแผนก วิศวกรรมการผลิต ตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการขึ้นไป จนถึงระดับผู้บริหารองค์กร รวมทั้งสิ้น 100 คน

การสุ่มเลือกหน่วยตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) โดย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้น (Two stage sampling) โดยประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้
ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือ พนักงาน แผนกวิศวกรรมการผลิตของ โรงงานหมายเลข 7 จำนวน 68 คน และ โรงงานหมายเลข 8 จำนวน 32 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified purposeful sampling) โดยทำการแบ่งชั้น ประชากรออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหาร และ ระดับพนักงาน ได้สัดส่วนของพนักงาน ดังนี้

- | | |
|------------------------------------|-------------|
| 1. พนักงานระดับผู้บริหาร | จำนวน 16 คน |
| 1.1. ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป | จำนวน 1 คน |
| 1.2. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป | จำนวน 1 คน |

- 1.3. ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 4 คน
- 1.4. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 10 คน
2. พนักงานประจำแผนกวิศวกรรมกร จำนวน 84 คน
 - 2.1. ตำแหน่งพนักงานอาวุโส จำนวน 23 คน
 - 2.2. ตำแหน่งพนักงานประจำการ จำนวน 61 คน

การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ทำการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎี กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ เพื่อคัดกรองคุณสมบัติของผู้ตอบ

แบบสอบถาม โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) และ อายุ อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ใช้คำถามปลายปิด (Closed ended) ให้ทำการ

เลือกตอบ (Check list) ซึ่งมีลักษณะของคำถามจะเป็นคำตอบแบบเลือกตอบ (Multiple choice)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัด โนมัติ อ้างอิงตามผลการวิจัยที่ได้จากกระบวนการวิจัยขั้นที่ 2 โดยการนำเอากลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการวิจัยขั้นที่ 2 มาทำการจัดวางนโยบายและแผนปฏิบัติการในแต่ละด้าน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของพนักงาน ผู้วิจัยประยุกต์เนื้อหาที่ได้จำแนกออกเป็นนโยบายในด้านต่าง ๆ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close ended response question)

โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale method) โดยการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ทำการเลือกคำตอบ 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1964) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้แปรผลดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close ended response question) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating

scale method) โดยการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ทำการเลือกคำตอบ 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1964) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้แปรผลดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 และ ส่วนที่ 4 และทำการแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งระดับความคิดเห็นของพนักงานออกเป็น 5 ระดับ โดยอาศัยเกณฑ์ในการแปรผลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981) ซึ่งสามารถแปรความหมายของระดับความคิดเห็นได้ ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำการแจกแบบสอบถามตามกลุ่มงานที่ได้ทำการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง
2. จัดเก็บข้อมูล โดยทำการขอความร่วมมือไปยังหัวหน้าแต่ละกลุ่มงานต่าง ๆ ในการส่ง

link (ลิงค์) และ QR code สำหรับการตอบแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ติดตาม และรวบรวมกลับ

รหัสคิวอาร์ (QR Code)



ลิงก์ (link)

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAYAAOXFRmNUNktCWTFMR0ZOQ1c0WUIyQ0hTVktVWkhSRC4u>

3. นำข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมา มาทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล

เพื่อทำการบันทึกข้อมูลต่อไป

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถาม 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และขอบข่ายของคำถาม เพื่อให้มีความเหมาะสมตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างที่เลือก จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการพิจารณาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาต้องการประเมินโดยใช้วิธี IOC (Index of Item Objective Congruence) (สุรพงษ์ คงศักดิ์ และ ชีรชาติ ธรรมวงศ์, 2551) โดยทำการให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นสามารถวัดปัจจัยที่กำลังทำการศึกษาได้

0 หมายความว่า ไม่ทราบหรือไม่แน่ใจ ว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดปัจจัยที่กำลังศึกษาได้หรือไม่

-1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้น ไม่สามารถที่จะวัดปัจจัยที่ต้องการจะทำการศึกษาได้

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ถ้าข้อใดมีค่าน้อยกว่า ผู้วิจัยจะนำมาทำการปรับปรุงแก้ไข หรือตัดข้อคำถามนั้นทิ้ง ตามข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมประยุกต์ทางคณิตศาสตร์ คือ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาข้อมูล ดังขั้นตอนต่อไปนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และข้อมูลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix methods research) ประกอบด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และ งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามขอคำถามการวิจัย และเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการค้นหามุมมองแนวคิดเชิงบวกของผู้บริหาร และอิทธิพลการธำรงรักษาพนักงาน ที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

เป็นการหาอิทธิพลของการคงอยู่ของพนักงาน สำหรับพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ผู้วิจัยทำการนำเสนอเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิตจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน ภายในองค์กร

ส่วนที่ 1 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็น จากกระบวนการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ ต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตอนที่ 1 ผลการหามุมมองแนวคิดเชิงบวกของผู้บริหาร และอิทธิพลการธำรงรักษาพนักงาน ที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

เป็นการหาอิทธิพลของการคงอยู่ของพนักงาน สำหรับพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ผู้วิจัยทำการนำเสนอเป็น 2 ส่วนดังนี้

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดรหัสตัวแทนที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

EXC 1 ย่อมาจาก Executive 1 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 1

EXC 2 ย่อมาจาก Executive 2 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 2

EXC 3 ย่อมาจาก Executive 3 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 3

EXC 4 ย่อมาจาก Executive 4 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 4

EXC 5 ย่อมาจาก Executive 5 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 5

EXC 6 ย่อมาจาก Executive 6 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 6

EXC 7 ย่อมาจาก Executive 7 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 7

EXC 8 ย่อมาจาก Executive 8 หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร คนที่ 8

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารแผนกวิศวกรรมการผลิตจากโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ 8 โรงงาน จำนวน 8 คน โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) สำหรับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	ประสบการณ์การทำงาน
EXC 1	ผู้จัดการ	15
EXC 2	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	15
EXC 3	ผู้ช่วยผู้จัดการ	16
EXC 4	ผู้จัดการทั่วไป	14
EXC 5	ผู้จัดการทั่วไป	20
EXC 6	ผู้จัดการทั่วไป	17
EXC 7	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	17
EXC 8	ผู้ช่วยผู้จัดการ	10

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหารแผนกวิศวกรรมการผลิตจากโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ 8 โรงงาน จำนวน 8 คน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ ตามตารางที่ 3

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์หรือรหัสหัวข้อหลักสำหรับถอดข้อมูลเพื่อให้สะดวกต่อการตีความ สรุปประเด็นและโยงเข้าสู่แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานดังกล่าวข้างต้นในบทสรุปต่อไป ดังนี้

RB ย่อมาจาก Reward and Benefits หมายถึง รางวัลและผลตอบแทน คือ การที่พนักงานได้รับความเท่าเทียม ความยุติธรรมในด้านของรางวัลและผลตอบแทน

SR ย่อมาจาก Supervisor Role หมายถึง บทบาทหัวหน้างาน คือ การที่หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและสามารถพึ่งพาได้ให้กับพนักงาน โดยมีการผลักดันและสนับสนุนการทำงานของพนักงาน

TD ย่อมาจาก Training and Development หมายถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

GP ย่อมาจาก Growth and Potential หมายถึง ความก้าวหน้าทางอาชีพ คือ การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่มีความชัดเจนและยุติธรรม ให้กับพนักงาน

WE ย่อมาจาก Work Environment หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงาน คือ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

WB ย่อมาจาก Work Life Balance หมายถึง ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว คือ การส่งเสริมการสร้างสมดุลให้กับชีวิตการทำงานของพนักงาน

TW ย่อมาจาก Teamwork หมายถึง การทำงานเป็นทีม คือ การร่วมแรงร่วมใจกันของพนักงานภายในองค์กร เพื่อผลักดันให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

CM ย่อมาจาก Communication หมายถึง การสื่อสาร คือ เครื่องมือสำหรับการสร้างความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร ผู้บริหาร และ พนักงาน

JA ย่อมาจาก Job Achievement หมายถึง ความสำเร็จจากการทำงาน คือ การมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมานะจนสามารถทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ

HRD ย่อมาจาก Human Resource Development หมายถึง การพัฒนาบุคลากร คือ การมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาพนักงานภายในองค์กร ทั้งในด้านความรู้และทักษะการทำงาน

EV ย่อมาจาก Evaluation หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีความเป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

JS ย่อมาจาก Job Security หมายถึง ความมั่นคงในงาน คือ ความรู้สึกของพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทที่มีความมั่นคง ปลอดภัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารความคิดเห็นเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กร

จุดแข็ง (S-Strengths)

1. ให้ท่านลองนึกถึงเหตุการณ์ที่ท่านรู้สึกประทับใจมากที่สุดตั้งแต่เริ่มทำงานในสถานที่แห่งนี้คืออะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “ตั้งแต่สมัยที่พี่เข้ามาทำงานที่นี่ใหม่ ๆ งานที่ทำจะค่อนข้างหนักมากเนื่องจากบริษัทเพิ่งเปิด แต่สิ่งที่ทำให้พี่รู้สึกประทับใจมากที่สุดคือ บรรยากาศในการทำงานช่วงนั้น เพื่อนร่วมงาน มันช่วยส่งเสริม สนับสนุน ทำให้เรารู้สึกสนุกในการทำงานมาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “การทำงานร่วมกันของ Denso ทั่วโลก Denso ถือเป็นบริษัทที่มีการจัดตั้งอยู่หลายประเทศทั่วโลก ซึ่งตัวพี่เองก็เคยได้มีโอกาสไปทำงานที่ plant Denso ต่างประเทศ ปรากฏว่าการทำงานและกระบวนการทางความคิดของ Denso ต่างประเทศ คล้ายคลึงกับเราอย่างมาก ซึ่งเราถูกปลูกฝังในส่วนของ Mind ที่ต้องคำนึงถึง Safety และ quality เป็นอันดับแรก ทำให้ใช้เวลาเพียงไม่นานก็สามารถเรียนรู้และร่วมงานกับคนอื่น ๆ ที่ต่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้น เราจะมีการประชุมระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแชร์ปัญหาเกิดขึ้นในแต่ละ Plant ทำให้เราสามารถลดต้นทุนทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและเวลา ส่งผลให้เราได้เปรียบคู่แข่งในหลาย ๆ ด้าน จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ทำให้พี่รู้สึกว่าความท้าทายหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่นั้น ไม่ใช่เพียงแค่ Denso ประเทศไทยที่เผชิญปัญหาโดยลำพัง แต่มันเป็นความร่วมมือของ Denso plant ต่าง ๆ ทั่วโลก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “มีเยอะเลย แต่ที่รู้สึกประทับใจมากที่สุด คือ คนที่เราทำงานด้วย แล้วเรารู้สึกว่าเขาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เขาเข้าใจเรา คนเหล่านั้นเปรียบเสมือนพี่ น้อง ทำให้รู้สึกประทับใจมาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “เหตุการณ์น้ำท่วม เพราะแสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจกันในยามยากลำบาก โดยในขณะนั้น ประธานของบริษัท (Kato-san) ได้เป็นแบบอย่างที่ดีในการพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อปกป้องบริษัท และได้กล่าวว่า เราจะต้องเป็น" Supplier สุดท้ายที่จะหยุดงาน ในช่วงเวลานั้น ตัวพี่เองก็ได้ออกไปหา Supplier ที่ต่างจังหวัดด้วยตนเอง จนได้ supplier เพิ่ม และงานของเราส่งได้ทันลูกค้า ในขณะนั้นเอง ๆ พนักงานทุกคนทุกระดับ ทุกแผนก ก็ช่วยกันขนดินกรอกอุทธราย เพื่อปกป้องบริษัท ให้บริษัทของเราไม่ต้องหยุดงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “1. การได้ไปเรียนรู้งานที่ประเทศญี่ปุ่น ทำให้ได้เห็นวิธีการทำงาน แนวคิดต่าง ๆ ของคนที่นี่ มีการร่วมกันทำงาน ผ่านการสร้าง Line การผลิตใหม่ ๆ ตั้งแต่การทำ Line cardboard simulation เป็นที่แรกของโลก จนทำเป็น Line จริงขึ้นมา และได้ประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียนมาจากคนญี่ปุ่นมาทำ Line เองและ สอนให้กับน้อง ๆ คนไทย มีโอกาสที่แสดงความสามารถของคนไทยทำโดยการทำไลน์การผลิต ที่เป็นแนวคิดของ Team ของคนไทยเอง สร้าง line การผลิตหลาย ๆ line ด้วยตัวเอง 2. ได้โอกาสจากหัวหน้าให้เป็น Project leader ในการพัฒนา Low Cost Technology (Add-on) สร้าง PE Lab, สร้าง team ในการพัฒนา Automation ราคาถูกใช้ในโรงงาน เพื่อช่วยในการลดค่าแรงที่มีแนวโน้มสูงขึ้น มีโอกาสช่วยสนับสนุนกิจกรรมนี้กับกลุ่ม DENSO ในไทย และยังมีโอกาส ในการเป็น Leader ในการขยายผลกิจกรรม Low Cost Automation development ให้กับกลุ่ม DENSO ในภูมิภาค ASEAN ที่ประสบปัญหา ค่าแรงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเหมือนกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “การแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จ ที่ร่วมกันแก้กับทีมงาน เช่น การตั้งไลน์ใหม่ การแก้ปัญหาทางานเคลม ที่สามารถแก้ไขได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “สิ่งที่ประทับใจมากที่สุดเป็นช่วงทำงานที่นี้เป็นปีแรก ในปีนั้นบริษัทยังไม่ได้มีการผลิตเป็นช่วงกำลังตั้งไลน์ จึงยังไม่มีรายได้จากการขายสินค้า แต่พอสิ้นปีกลับบอกพวกผมว่าจะให้โบนัส จึงทำให้รู้สึกประทับใจมากกว่าบริษัทนั้นดูแลพนักงานดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “ตอนปรับตำแหน่ง พอนึกย้อนกลับไปว่ามีใครบ้างคอยช่วยเหลือเราไม่เงินเราคงไม่มีวันนี้ ถ้าไม่มีทั้งพี่ทั้งน้อง คอยสนับสนุน พอนึกย้อนกลับไปแล้ว สิ่งที่เราทำเหนื่อยยากลำบากมา มันทำให้เรารู้สึกภาคภูมิใจว่าสิ่งที่เราได้ทำ เราทำอะไรไปบ้าง เป็นความภาคภูมิใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

2. ให้นึกถึงครั้งที่ท่านสามารถทำงานได้ดีขึ้นในแบบที่ไม่เคยเป็นมา

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “การได้รับการ Feedback จากหัวหน้างาน แล้วมีการนำสิ่งเหล่านั้นมาทำการพัฒนาต่อยอด เพื่อให้เราประสบความสำเร็จ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “การได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ตั้งแต่การเสนอไอเดีย ควบคุมแผนงาน การทดลองทำและแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยหัวหน้าจะทำเพียงให้คำปรึกษา ซึ่ง ณ ตอนนั้น ก็ได้เจอปัญหาต่าง ๆ มากมาย แต่ก็สามารถผ่านมาได้ด้วยความมุ่งมั่นและพยายาม ทำให้เรามีประสบการณ์และความมั่นใจที่เพิ่มมากขึ้น และเปลี่ยนจากความกลัวเป็นความ

ทำทนายที่จะเผชิญกับปัญหาที่ยากและทำทนายกว่าเดิม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “เป็นเพราะหัวหน้างานนั้น ใส่ใจ คอยถามไถ่ คอยเอาใจใส่ ทำให้เรารู้สึกเหมือนมีแรงกระตุ้น รู้สึกว่าเค้าคอยอยู่ข้าง ๆ เวลามีปัญหาอะไรก็สามารถที่จะปรึกษาได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “เมื่อคราวที่พี่ได้มีโอกาสในการเป็น Leader ในการทำ Global Kaizen เพื่อเป็นการ Cost down ให้กับบริษัท ทำให้เกิดการ Kaizen ที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยมีความร่วมมือระหว่าง Denso 3 Plant ได้แก่ ไทย ญี่ปุ่น และ สหกรณ์ ที่พี่อยากที่จะมาทำโปรเจกต์นี้เนื่องจากพี่มีความรู้สึกว่ พี่ชอบทำอะไรที่คนอื่นทำไม่ได้ เพราะเมื่อเราทำแล้วประสบความสำเร็จ เราจะรู้สึกภูมิใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “หลัก ๆ ผมมองว่าได้มาจากการทำ HRD ทำให้ความรู้มากขึ้น, ทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้น, มี net work ในการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ระหว่าง DENSO ทั่วโลก ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้ และความรู้ที่ได้ยังสามารถนำไปเผยแพร่ให้กับน้อง ๆ ในแผนกได้ด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “Trust หมายถึง ความเชื่อใจระหว่างเรากับความหัวหน้า การที่ได้ทำงานแล้วเสร็จเรียบร้อย โจทย์ถามว่าสิ่งที่เป็น value มากที่สุดในข้อนี้คืออะไร สิ่งที่มีค่ามากที่สุดในการทำงานคือ คุณสามารถโฟกัสสิ่งที่คุณทำ โดยไม่ต้องพะวงเรื่องอื่น คือ ถูกลงกับหัวหน้าต้องมีความเชื่อใจกัน โดยสามารถทำได้อย่างเต็มที่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “จุดเปลี่ยนนั้นมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนไป เนื่องจากในปีนั้นมียอดของการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้จำเป็นต้องจะมีการรับพนักงานเพิ่มเข้ามาในแผนก แต่ในระยะแรกการรับพนักงานใหม่เพิ่มเข้ามา มีความรู้สึกเหมือนกับว่าเป็นภาระ เนื่องจากเราต้องทำงานในส่วนของเราเอง และเรายังต้องสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ซึ่งการจะทำทั้งสองอย่างให้ได้ดั่งนั้นทำให้เรารู้สึกกดดันเป็นอย่างมาก แต่พอผ่านจุดนั้นมาได้ทำให้เรารู้ว่าการที่เรารู้สึกกดดันในวันนั้นเป็นเหมือนแรงผลักดัน ให้เรามีความพยายาม และทำให้งานที่เราได้ทำนั้นมีประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “จุดเปลี่ยนนั้นมาจากว่า เรารู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของงาน งานนั้นเป็นงานของเรา รู้สึกอยากทำเพราะอยากทำ รู้สึกอยากทำงานนี้ให้มันสำเร็จ เพราะอยากที่จะพิสูจน์ให้เค้ารู้ว่าเรานั้นก็สามารถทำได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง (S-Strengths) ขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	หัวข้อ					
	TW	SR	JA	HRD	RB	Trust
EXC 1	✓	✓				
EXC 2	✓	✓				
EXC 3	✓	✓				
EXC 4	✓	✓	✓			
EXC 5				✓✓		
EXC 6	✓					✓
EXC 7			✓		✓	
EXC 8	✓		✓			
รวม	6	4	3	2	1	1
ร้อยละ	75.00	50.00	37.50	25.00	12.50	12.50

จากตารางสรุปที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง (S-Strengths) ขององค์กร แสดงถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละบุคคล และสิ่งที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรนี้ คือ การทำงานเป็นทีม โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ บทบาทของหัวหน้างาน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ ความสำเร็จจากการทำงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ตามลำดับ

โอกาส (O-Opportunities)

3. ถ้าท่านสามารถเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้ ท่านจะทำอะไร อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “ณ สถานการณ์ในตอนนี้อยากที่จะ 1. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เปลี่ยนไปจากเดิม โดยต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 2-3 เท่า เช่น %OR, ลดงาน NG, Cost of spoilage และ 2. ต้องการเร่งให้พนักงานแสดงศักยภาพด้านทักษะความรู้ เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “การสร้างและพัฒนาบุคลากรใหม่ ๆ ให้มีความพร้อมและความสามารถด้วยระยะเวลาที่รวดเร็ว ปัญหาหลัก ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ตอนนี้ มันไม่ใช่ปัญหาเพียงแค่ระดับองค์กร แต่เป็นปัญหาระดับประเทศด้วย ก็คือ การขาดแรงงานที่มีความสามารถเฉพาะด้าน ส่งผลให้การลงทุนและฐานการผลิตบางส่วนถูกย้ายไปลงทุนที่ต่างประเทศเช่น เวียดนาม อินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีค่าแรงที่ถูกแต่ทักษะก็ไม่ต่างไปกว่าเรามาก ส่วนการผลิตที่ต้องใช้ทักษะสูง ๆ ก็ถูกดึงกลับไปผลิตที่ประเทศญี่ปุ่น เพราะฉะนั้นเราต้องดึงเอาความสามารถในการแข่งขันของเรากลับคืนมา จุดเด่นของเราตอนนี้ก็คือเรามีคนรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์และทักษะในการผลิตที่ค่อนข้างมาก โจทย์ของเราคือ จะทำอย่างไรเพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และผนวกเอาความรู้ใหม่ ๆ ถ่ายทอดให้กับคนรุ่นใหม่และป้อนเข้าสู่ตลาดให้ได้เร็วที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ค่าแรงของเราจะสูงกว่าในหลาย ๆ ประเทศ แต่เราก็มีเพียงพร้อมไปด้วยแรงงานที่มีทักษะและความสามารถ และพร้อมจะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาองค์กรและประเทศของเรา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “พื๋อยากที่จะทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่งาน Routine เช่น โอกาสในการได้ใช้เทคโนโลยีมาทำ IoT เพื่อให้การทำงานในปัจจุบันของเรานั้นสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “ความท้าทายในการได้ลองทำงานในหน้าที่กว้างกว่าเดิม เช่น ทุกวันนี้พื๋อยู่ PE และได้มีโอกาสได้ไปเป็น Consult ของแผนกอื่น เช่น QA, HR, Purchase การเป็น consult ไม่ใช่การ Rotation คนที่จะทำแบบนี้ได้จะต้องเป็นคนที่มีรู้ลึกทั้งในหน้าที่งานของตนเอง และหน้าที่งานของคนอื่น พื๋อไม่ได้ต้องการเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้น แต่สิ่งที่เคยเสียสละจะได้รับควรเป็น Award เช่น การ Fast Track โดยมันอาจจะทำให้พวกที่หมดไฟในการทำงาน รู้สึกมี Motivation ที่เพิ่มมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “ตอนนี้ผมทำงานเกี่ยวกับด้าน Automation Technology Development ปัญหาที่ผมพบคือ เทคโนโลยีที่ผมพัฒนาขึ้นมาเกี่ยวกับทีมงานนั้น เราพัฒนาขึ้นมาและใช้ที่ประเทศไทย แต่พอเราเอาไปใช้ที่อื่น ๆ กลับไม่สามารถใช้ได้ สาเหตุนั้นมาจาก ทักษะของคนในแต่ละประเทศไม่เท่ากัน สถานการณ์การผลิตแต่ละที่มีความแตกต่างกัน ผมเลยอยากที่จะทำเทคโนโลยี ที่ใคร ๆ หรือโรงงานไหนก็สามารถนำไปใช้ได้ เป็นการทำให้เทคโนโลยีให้กับเครือ DENSO ของเรา และพัฒนาความสามารถของคนไปพร้อม ๆ กัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “การนำเอา strength มาเป็น base ในการที่เกี่ยวเนื่องกับโอกาส เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จากสิ่งที่ไม่มี มาเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกันมาก่อน โดยเวลาที่วิเคราะห์ SWOT ของเราเอง เราจะเห็น Strength and weakness โอกาสในการพัฒนางานคือ opportunity เพราะฉะนั้นแล้วสิ่งที่จะเปลี่ยนความท้าทายให้เป็น โอกาส คือ การเปลี่ยนโอกาสให้เป็นงานอีก level หนึ่งที่ดีกว่าเก่า อย่างเช่น แข็งแรง ดีเลิศกว่าเก่า คือ การเลือกเอา Strength มารวมกับ Opportunity ที่เราสามารถมองเห็นได้ เราถึงจะสามารถพัฒนางานได้ดีกว่าเก่าได้ โดยองค์กรให้โอกาสในการแสดงออกความคิดเห็นที่หลากหลาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “คำถามนี้พี่ไม่รู้ตอบถูกหรือเปล่า แต่สิ่งที่มองคือ ไม่ว่าจะงานที่ทำนั้นจะเป็นอะไร ยาก ง่าย ท้าทายหรือไม่ท้าทาย มันสามารถพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา จุดสำคัญอยู่ที่เราต้องรู้ตัวเองก่อนว่าเราต้องพัฒนาอะไร อะไรคือสิ่งที่เราต้องพัฒนา เช่น เรามีจุดอ่อนเรื่องความคิดที่เป็นตรรกะ หรือจุดอ่อนคือการใช้เวลาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ถ้าเรารู้แล้วเราสามารถปรับปรุงได้ในทุกช่วงเวลาที่เราทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “ถ้าเกิดมี Project อะไร ที่ส่งผล effect กับโรงงาน ให้ผลดีชัดเจน แต่อาจจะยากหน่อย ถ้าเราพอมีความสามารถอยู่หน่อย และคิดว่าน่าจะทำได้และมีคนให้โอกาส เราอยากจะทำ เพราะเรารู้ว่าเมื่อไหร่ที่เราเกิดความรู้สึกแบบนี้ เราอยากทำมันจริง ๆ เราจะแบบตั้งใจเกินกับสิ่งที่ให้ไว้ แบบทำฟรีก็ได้ แต่ต้องป้อนให้เกิดความท้าทายของความอยาก โดยการทำให้รู้สึกว่าการงานนั้นสำคัญ และเป็นงานที่ทั้งโรงงานเฝ้ารออยู่ หมายถึงงานนั้นทุกคนอยากให้มีคนทำแล้วเราสามารถทำได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

4. ในอนาคตของการพัฒนาองค์กร ควรมีทักษะใดบ้างที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนา

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “ที่มองเป็น 2 ทักษะหลัก ๆ ทักษะแรกคือ คือทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยี ได้แก่

1. การทำระบบ Data analysis แบบ IoT
2. Science data analysis

3. ระบบกระบวนการผลิตแบบไฟฟ้า

และทักษะที่สองคือ Soft skill เช่น Leadership, Communication, Team work management” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “พื้มองว่ามีทักษะหลัก ๆ 3 อย่างด้วยกัน ได้แก่

1. ทักษะในการคิดวิเคราะห์ คือ เราสามารถเห็นความแตกต่างระหว่างพนักงานที่ทำงานได้เร็วกับพนักงานที่ทำงานได้ช้า จากการวิเคราะห์กระบวนการทางความคิดของพวกเขา พนักงานที่ทำงานได้ไวจะสามารถกำหนดปัญหาและวางแนวทางการแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเป็นลำดับ และเมื่อมีหน่วยงานอื่นที่ต้องเข้ามาทำงานร่วมกันก็จะสามารถเข้าใจสถานการณ์ได้ง่ายและต้องงานกันได้อย่างรวดเร็ว แต่ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ทำงานได้ช้า การวิเคราะห์ปัญหาของพวกเขาจะไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ เปรียบได้กับการพายเรือวนอยู่ในอ่าง ทำให้บริษัทสูญเสียผลประโยชน์ต่าง ๆ และที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานคนนั้นอาจอดใจยอมแพ้การแก้ปัญหาต่าง ๆ อีกด้วย

2. ทักษะในการสื่อสาร คือ พนักงานหลายคนที่มีอายุงานมากแต่ไม่มีความก้าวหน้า พวกเขาไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานที่สูง ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว แต่ในขณะที่เดียวกันพวกเขากลับไม่สามารถที่จะนำเสนอกระบวนการทางความคิดออกมาได้ ทำให้พวกเขาไม่มีโอกาสแสดงความสามารถบนเวทีต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ซึ่งมันส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

3. ทักษะในการเรียนรู้ คือ ปัจจุบันนวัตกรรมและเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว อย่างเช่นการเก็บข้อมูลการบริโภคผลิตภัณฑ์ของลูกค้า จากเดิมที่ต้องเสียแรงคนและเวลาเป็นเดือน ๆ ที่ต้องคอยแจกแบบสอบถามและนำมาสรุปผล แต่ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีผ่านระบบ IoT ก็สามารถรวบรวมข้อมูลได้เรียบร้อย เพราะฉะนั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมและผลักดันในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และใช้งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ อย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “ทักษะพื้นฐานทุกอย่างเลย ที่จะเป็นจะต้องรู้เกี่ยวกับหน้างาน ก่อนการเริ่มต้นการทำงาน เพื่อสามารถเกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว และเข้าใจวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “พื้มองว่าการพัฒนา มันควรพัฒนาโดย Depend on position แต่รูปแบบการพัฒนาของเรา ควรมีการ Branch mark กับ Plant อื่น ๆ ด้วย เช่น เฉพาะในไทยเอง เอเชีย หรือระดับโลก

โดย 1. การพัฒนาคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยมี Criteria ที่เหมาะสม และ 2. รูปแบบ ของ criteria for evaluation ที่มีความยุติธรรมกับพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “ผมว่ามีทักษะ 2 อย่างที่สำคัญตอนนี้ ได้แก่

1. ทักษะในเรื่องของเทคโนโลยี เพื่อ 1. คอบสนองค่าแรงที่สูงขึ้น ในสังคมผู้สูงอายุ จึงจำเป็นต้องพัฒนา Low cost automation 2. เพื่อรองรับ IoT Factory ในอนาคต 3. คือเพื่อรองรับ ธุรกิจรถไฟฟ้า ในอนาคต และทักษะที่ 2 คือ ทักษะในด้านของ HRD สำหรับด้านความรู้ ทักษะนี้ จำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ควรมี Road map มีหลักสูตรที่ชัดเจน ซึ่งปกติระบบพี่เลี้ยงนั้นมีอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ขาดคือ Logical thinking โดยเฉพาะกับพวกเราคนไทยเอง ที่ยังมีไม่เพียงพอ ต้องเสริมสร้างจุดนี้ให้ มาก ๆ ควรมีกิจกรรมมารองรับ และหาเวทีให้คนรุ่นใหม่ ๆ ได้มีโอกาสแสดงออกมากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้ สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “เอา Hard skill หรือ Soft skill ดีละ แต่เอา Hard มันจะกว้าง สิ่งที่สำคัญที่สุดที่คิดว่าจำเป็นคือ การมี Attitude ที่ดี คือ สิ่งที่ทำให้คนรู้สึกว่าจะจำเป็นที่จะต้อง พัฒนาต่อไปอีก พร้อมที่จะพัฒนาต่อไปอีกโดยไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “สิ่งแรกที่ต้องหาให้เจอคือ องค์กรมีนโยบายหรือทิศทางใน อนาคตยังไง พอเรารู้แล้วก็จำเป็นต้องวิเคราะห์ออกมาว่า เราต้องใช้คนที่มีความเหมาะสมแบบไหนมา ทำงานในองค์กร จากนั้นค่อยทำ Manpower resource เช่นการเลือกคนที่มียุคเดิม หรือใช้คนจาก ภายนอกที่มีความเหมาะสมที่องค์กรต้องการ หากเราจะใช้คนเดิมจากภายใน หัวหน้างานจำเป็นต้อง วิเคราะห์ว่าใครมีความเหมาะสมอะไรเด่น ทักษะไหนต้องปรับปรุง หลังจากนั้นก็วาง career part และสร้าง Time frame หรือ Roadmap ในการพัฒนาทักษะคน ๆ นั้นด้วยวิธีการส่งไปอบรมภายนอก หรือ OJT ภายใน แต่ถ้าเป็นสำหรับ สถานการณ์ตอนนี้มองว่าเป็นเรื่องของเทคโนโลยี ที่จำเป็นจะต้องเร่ง ส่งเสริมให้กับพนักงาน เป็นสิ่งที่พนักงานควรเรียนรู้และนำมาปรับปรุงใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้สามารถ ทำงานได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “Mind set - Growth mind set ไม่เป็นทักษะได้ใหม่ พี่มองว่ามัน ต้องเป็นความรู้สึกที่ต้องไม่หยุดเรียนรู้ ไม่ว่าเราจะทำอะไรก็แล้วแต่ เราต้องไม่หยุดที่จะเรียนรู้ ไม่ หยุดที่จะทำทนาย เชื่อว่าเราสามารถที่จะพัฒนาต่อไปได้เรื่อย ๆ และเมื่อสถานการณ์ในอนาคตมันเข้า มา เราก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส (O-Opportunities) ขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	หัวข้อ					
	HRD	TD	Technology	JA	RB	GP
EXC 1	✓	✓				
EXC 2	✓	✓				
EXC 3		✓	✓			
EXC 4				✓	✓	✓
EXC 5	✓	✓				
EXC 6	✓	✓				
EXC 7	✓		✓			
EXC 8	✓	✓				
รวม	6	6	2	1	1	1
ร้อยละ	75.00	75.00	25.00	12.50	12.50	12.50

จากตารางสรุปที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส (O-Opportunities) ขององค์กร แสดงถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละบุคคล และสิ่งที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นโอกาสในการพัฒนา ขององค์กรนี้ คือ การพัฒนาบุคลากร โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และ การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ เทคโนโลยี โดยผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

แรงบันดาลใจ (A-Aspiration)

5. มีสิ่งใดบ้างที่เป็นแรงบันดาลใจภายในองค์กร ที่ช่วยผลักดันให้ท่านประสบความสำเร็จ ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “1. หัวหน้างาน - ที่เป็นแบบอย่างที่ประสบความสำเร็จก่อนหน้า แล้วเดินตามรอยเดินแบบอย่าง

2. ระบบขององค์กร - เนื่องจากองค์กรให้โอกาสในการลองผิดลองถูก เหมือนให้โอกาสในการทำงานวิจัย ได้ลองทำในโปรเจกต์ที่อยากจะทำ จนเราทำออกมาสำเร็จ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยสิ่งหนึ่งที่เป็นจุดต่างระหว่างองค์กรในไทยกับต่างชาติก็คือ การอยู่กันแบบพี่น้องของคนไทย เราคอยช่วยเหลือ

ก็อยู่กัน ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในสายงานเดียวกัน ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงาน เอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากประสบการณ์ที่พี่ผ่านปัญหาต่าง ๆ มาได้ ส่วนหนึ่งก็เป็นเพราะมีการสนับสนุนจากหัวหน้าและลูกน้องอย่างดี เพราะสุดท้ายแล้ว เราต่างก็เป็นเพื่อนตัวเล็ก ๆ ที่ช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรนี้ให้ก้าวหน้าไปข้างหน้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “ลูกน้อง ที่คอยช่วยกันทำงาน การทำงานที่เป็นทีม ส่งผลให้ได้รับความสำเร็จกันเป็นทีม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “Family โดยคำว่า ครอบครัวในที่นี้ ที่หมายถึง แผนกของเรา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ที่พี่มองเหมือนพี่ น้อง เพราะเราอยู่กับแบบครอบครัว คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “มีหลายอย่างเลยครับ ทั้งคนในแผนก, เพื่อนร่วมงาน, คนญี่ปุ่นที่สลับกันมาทำงานด้วยกัน และที่สำคัญคือมีต้นแบบในผู้บริหารไทย ที่อยากทำงานให้เหมือนกัน ท่าน และประสบผลสำเร็จคล้าย ๆ กัน มีหลายท่านเลยนะครับ แต่ขอไม่บอกแล้วกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “DENS0 Spirit and DENS0 Creed and DENS0 Philosophy มันคือรากฐานของความเชื่อในการจัดการวิธีการทำงานของเด็น โซ

DENS0 Spirit คือ การแสดงถึงค่านิยมและความเชื่อถือของพนักงานทั่วโลกเหมือนกัน ได้แก่ สปีริตแห่งการมองการไกล ความน่าเชื่อถือ และความร่วมแรงร่วมใจ

1. การมองการไกล ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และ ความท้าทาย
2. ความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย Quality first, On-site verification, Kaizen &

Continuous improvement

3. ความร่วมแรงร่วมใจ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคคล” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “ทีมงานของพี่เลย ทุกคนร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนทำให้งานเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “เป็นเพราะว่าหัวหน้า กับ ทีมงาน เป็นเพราะว่าหัวหน้าให้โอกาสเรา เราเลยอยากที่จะพิสูจน์ ว่าสิ่งที่เค้าให้โอกาสเรา สิ่งที่เราเชื่อมั่นในตัวเรา เค้าจะไม่ผิดหวัง อีกจุดหนึ่งก็คือ เราเองก็ต้องพัฒนาตัวเองต่อไปนะ คือ น้อง ๆ ก็ต้องเติมโต เราเองจะหยุดเติบโตไม่ได้ และน้อง ๆ เหล่านี้ก็เปรียบเสมือนคนที่คอยช่วยเหลือเรา ช่วยกันทำงาน ทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

6. ท่านมีความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ใด ที่ควรใช้เป็นกระบวนการที่สนับสนุนแรงจูงใจ สูง ความสำเร็จขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “การได้มีโอกาสในความก้าวหน้า มีการวางแผนงานที่ชัดเจน ดังนั้นจึงควรมีการวาง career path ในระยะยาว อย่างน้อย 5-10 ปี ที่ชัดเจนและให้พนักงานได้รับรู้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “การพัฒนาบุคลากร โดยมีแนวคิดหลักของเดินโซ่อยู่อย่างหนึ่ง ที่เรียกว่า Monozukiri is hitozukiri แปลเป็นไทยได้ว่า การสร้างงานเริ่มจากการสร้างคน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การสร้างผลงานที่ดีได้นั้น จะต้องสร้างบุคลากรให้ยอดเยี่ยมเสียก่อน เพราะฉะนั้นแล้วเราจะต้องเริ่มจากการสร้างและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้น เป็น ญอญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “การทำให้สถานที่ทำงานเป็นสถานที่ ที่พนักงานทำงานแล้วรู้สึกมีความสุข Happy workplace” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “สำหรับมุมมองที่ แบ่งกลยุทธ์ออกเป็นสองด้าน

1. กลยุทธ์สำหรับพนักงานที่เป็น Talent group

เราต้องสร้าง Motivation ให้เกิดขึ้นกับเขา จะทำอย่างไรให้เขาอยากอยู่กับเรา ให้โอกาสเขาได้เติบโต เช่น การให้งานที่ Challenge หรือ Fast Trask

2. กลยุทธ์สำหรับพนักงานที่เป็น General group

เราต้องหาวิธีเพื่อให้เขาได้พัฒนาเป็น Talent ในอนาคตหาจุดแข็ง และเติมจุดอ่อนให้เค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “1. การรู้ว่าในอนาคตสภาพแวดล้อมจะเป็นในทิศทางไหน (จะได้เตรียมตัวก่อน) Trend และ 2. การรู้ว่าที่อื่น ๆ มีการทำอย่างไร (จะได้หาวิธีเอาชนะ) โดยวิธีการ benchmarking” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “โดยจริง ๆ แล้ว กลยุทธ์ที่ควรสนับสนุน จะบอกว่ากลยุทธ์ที่ไม่ใช่ นะ เพราะว่าองค์กรเองนั้น มี เดินโซ่สปิริทอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นสิ่งที่สนับสนุนเดินโซ่สปิริท เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จได้ละ คือ MONOZUKURI คือวิธีการเปลี่ยนงาน วิธีการจัดการงาน วิธีการผลิตงานแบบเดินโซ่ ที่เป็นสิ่งที่ช่วยให้ เดินโซ่สปิริท สามารถเปล่งประกายได้ โดย spirit เป็นเพียงความเชื่อ แต่วิธีการจัดการต่าง ๆ คือ Monozukuri* "Monozukuri is Hitozukuri" แปลว่าการสร้างงานเริ่มจากการสร้างคน-การสร้างผลงานที่ดีได้นั้น จะต้องสร้างบุคลากรให้ยอดเยี่ยมเสียก่อน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “เราต้องแบ่งพนักงานออกเป็นกลุ่ม เพราะในแต่ละกลุ่มจะมี แรงจูงใจที่แตกต่างกัน และเราจะใช้วิธีการเดียวกันไม่ได้ เช่น พนักงานที่เพิ่งจบใหม่ เปรียบเทียบ กับพนักงานอายุ 20 ปี แรงจูงใจก็ไม่เหมือนกัน และเราก็ต้องหาสิ่งนั้น และสนับสนุนความต้องการ ของเขาให้ถูกจุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ทำในสิ่งที่เค้าอยากทำ สิ่ง เป้าหมายนั้นมันสอดคล้อง กับ Policy ของบริษัท คือเราต้องให้อิสระเค้า ให้เค้าได้คิดได้ลงมือ ได้ มีความรู้สึกถึงการเป็น Owner ของตนเอง อาจจะต้องมีช่วงเวลาให้พนักงานได้ปรับจูนกับเราก่อน ว่า สิ่งที่เราต้องทำ ต้องทำอะไร แล้วเป็นเป้าหมายของบริษัท มันสำคัญยังไง เป็นงานที่มีคุณค่า ทำแล้ว ได้อะไร แล้วให้เวลาเค้าไปหาว่าเค้าอยากทำอะไร แล้วเค้าตอบสิ่งที่เค้าอยากทำได้ นั่นแหละคือสิ่งที่ดีที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

จากตารางสรุปที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ (A-Aspiration) ขององค์กร แสดงถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละบุคคล และสิ่งที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นแรงบันดาลใจ ที่ช่วยผลักดันให้ประสบความสำเร็จ ขององค์กรแห่งนี้ คือ การทำงานเป็นทีม โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมาคือ บทบาทหัวหน้างาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และ การพัฒนาบุคลากร, ความสำเร็จจากการทำงาน, ความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยผู้ให้สัมภาษณ์หัวข้อละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

ผลลัพธ์ (R- Result)

7. ท่านคิดว่าควรนำตัวชี้วัดใด เพื่อมากำหนดเป็นแนวทางให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “ระบบการจับสอบคัดเลือกการปรับเปลี่ยนตำแหน่งสำหรับ พนักงาน ในรูปแบบที่มีมาตรฐาน และมีขั้นตอนการวัดผลที่ชัดเจน และเป็นธรรม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “

1.คุณภาพของผลงาน

คุณภาพของผลงานอาจจะแตกต่างกันไปตามแต่ละสายงาน แต่ต้องเป็นสิ่งที่วัดผลได้ เช่น การวัดที่ปริมาณของเสียที่ผลิต ปริมาณของผลผลิต ซึ่งจะสามารทำให้เราติดตามการดำเนินงานและระบุปัญหาขององค์กร แล้วสะท้อนไปสู่การแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

2.ความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงานจะนำไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพ องค์กรควรมีระบบในการวัดความพึงพอใจของพนักงาน เช่น การวัดผลด้านการลาหยุดงาน ขอรองเรียน อัตราการลาออก เพื่อที่จะสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “ณ สถานการณ์ตอนนี้ พี่คิดว่าควรเป็นอัตราการลาออกของ พนักงานที่ลดลง ด้วยตอนนี้เงิน โฆษของเราไม่ได้มีนโยบายที่จะรัพนักงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้อยู่กับบริษัทเรา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “Project achievements

ดูว่างานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานไหม คุณภาพงานเป็นอย่างไร ดูถึงรายละเอียดภายใน ว่าถ้าหากงานนั้นล่าช้าในแต่ละขั้นตอน เกิดขึ้นมาจากอะไร เพราะอะไร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “สำหรับผมแล้วหลัก ๆ ก็น่าจะเป็นในเรื่องของ Profit ก็มาจากต้นทุนที่ต่ำ อย่างอื่น Safety, Quality ก็เป็นเรื่องสำคัญนะ แต่ยังไง Profit ของบริษัทก็สำคัญที่สุดเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “ความเห็นส่วนตัวนะ

1. ผลประกอบการของบริษัท เพื่อให้พนักงานสามารถมีชีวิตอยู่ได้ด้วยตัวเอง
 2. การสร้างคุณค่าให้กับพนักงานในองค์กร และ องค์กรสร้างอะไรให้กับสังคม
- ตัวพนักงานสามารถที่จะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี เติบโตได้อีกสิ่งหนึ่งคือ บริษัทสามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างไร+

ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ที่ทำเสร็จแล้วสามารถลดมลพิษจะเป็นพิษให้กับสิ่งแวดล้อมได้ และอยู่ในราคาที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ในอนาคต” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “10 ปีที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่เน้นไปที่ KPI เป็นหลัก แต่ผมมีมุมมองว่า KPI ก็สำคัญยังทั้งไม่ได้ แต่ดัชนีที่เห็นว่าสำคัญน่าจะเป็นที่ความสุข ความภาคภูมิใจของคนในองค์กร และควรให้ความสำคัญกับคนในองค์กร ให้มีความรู้สึกอยากทำงานให้ อยากผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปพร้อมกับองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “ปัจจุบันนี้องค์กรของเราใช้ KPI ซึ่งพี่มองว่า KPI มันเยอะไป แต่มันก็มีอยู่ไม่กี่ตัว ซึ่งเราอาจใช้ KPI แบบเดิมก็ได้ แต่ลดหัวข้อมันให้น้อยลงหน่อย หรือไม่ก็เปลี่ยนเป็นตัวที่เราดูแล้วรู้สึกว่าการชั่งน้ำหนักน้อยก็คือ OKR จริง ๆ แล้วเด็กแต่ละคนควรมี Theme หลักที่โฟกัสอยู่แค่ไม่กี่เรื่อง มันเป็น bottom up และได้ดูว่าสำเร็จหรือไม่ แต่ให้ดูว่าเป้าหมายที่เค้าตั้งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายไหม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

8. เมื่อประสบผลสำเร็จ รางวัลสำหรับผู้ที่ได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ควรจะได้รับคืออะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานคนนั้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “ความรู้และประสบการณ์ อาจจะฟังดูแปลก ๆ ที่คำตอบไม่ใช่การปรับตำแหน่งหรือเงินโบนัส แต่ประสบการณ์และความรู้ที่พวกพนักงานได้จากการดำเนินงานให้

ประสบผลสำเร็จ จะเป็นสิ่งที่ติดตัวพนักงานเหล่านั้น เป็นอุปกรณ์และเครื่องมือให้พวกเค้าพร้อมใช้งาน นอกจากนั้นพนักงานเหล่านั้นจะมีความมั่นใจที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ที่พวกเค้าจะได้รับงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ถึงแม้ว่าในอนาคตพวกเค้าอาจจะมีโยกย้ายความรับผิดชอบ แต่ความรู้และประสบการณ์จะติดตัวพวกเค้าไปตลอด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “ผลการประเมินที่ดี ที่เป็นธรรมชาติ ไม่ควรมีระบบโควตาในการให้เกรดการประเมินมา มันทำให้พนักงานเสียกำลังใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “การได้รับการปรับตำแหน่ง ที่เป็นธรรมชาติ โดยเกิดขึ้นจากการประเมินผลงานที่แท้จริงอย่างเป็นธรรมชาติ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “คำชื่นชม คำขอบคุณ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “ได้รับการประเมินที่ยุติธรรม รวมถึงโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งถัด ๆ ไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “ผลตอบแทนที่สูงขึ้น ไม่ว่าจะในรูปแบบการปรับตำแหน่ง การให้โบนัส ที่สำคัญคือระบบการประเมินที่เที่ยงธรรม และต้องกำจัดวัฒนธรรมการขโมยผลงาน เช่น การประเมินให้ผลตอบแทนทั้งทีม ไม่ใช่ให้เป็นเพียงตัวบุคคล” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “2 อย่าง ประกอบด้วย

1. รายได้ที่เพิ่มขึ้น ให้กับพนักงาน และ ตอนนี้องค์กรมีระดับขั้นในแต่ละตำแหน่งมากเกินไป ดังนั้นจึงควรมี
2. การ Promote ที่ชัดเจน ให้กับพนักงาน รวมถึงมีการ Promote ให้กับคนเก่งในรูปแบบ

ที่พิเศษ

3. การชื่นชมการยอมรับ จากใจจริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน

2563)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ (R-Result) ขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	หัวข้อ								OKR	ความรู้และ ประสบการณ์ ที่เพิ่มมากขึ้น
	GP	EV	RB	JA	Engagement	Profit	คำชื่นชม คำขอบคุณ	อัตราการลาออก ที่ลดลง		
EXC 1	✓✓									
EXC 2				✓	✓					✓
EXC 3		✓						✓		
EXC 4	✓	✓		✓						
EXC 5						✓	✓			
EXC 6	✓	✓			✓	✓				
EXC 7		✓			✓					
EXC 8	✓			✓					✓	
รวม	5	4	1	3	3	2	2	1	1	1
ร้อยละ	62.50	50.00	12.50	37.50	37.50	25.00	25.00	12.50	12.50	12.50

จากตารางสรุปที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ (R- Result) ขององค์กร แสดงถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละบุคคล และสิ่งที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จ ขององค์กรแห่งนี้ คือ ความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาคือ การประเมินผล โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ ความสำเร็จจากการทำงาน, ความผูกพันของพนักงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์หัวข้อละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ตามลำดับ

สิ่งที่ช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (N-Need)

9. ท่านคิดว่าสิ่งใดในองค์กร ที่จำเป็นจะต้องพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “1. ระบบการฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่ชัดเจน มีการจัดหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรม ที่เป็นระบบ และเป็นลำดับขั้นตอน มีการวาง Road map ในการฝึกอบรมที่ชัดเจน ตามลำดับของพนักงาน

2. การมุ่งเน้นการพัฒนาทางด้าน Soft skill อย่างจริงจัง

เช่น การพัฒนาทางด้าน Leadership, Decision making, Good Attitude, Team work management” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “1. การส่งเสริมและผลักดันการพัฒนาตนเอง เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และพร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ

2. ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดี การกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีนั้น จะทำให้พนักงานสามารถโฟกัสงานที่อยู่ตรงหน้าได้อย่างเต็มที่ ไม่เช่นนั้นแล้วพวกเขาจะทำงานให้ได้ดีได้อย่างไร ถ้าต้องพะวงเรื่องอื่นอยู่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “การปรับปรุงสวัสดิการสำหรับพนักงานที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น การส่งเสริมให้พนักงานเกิด Work life balance เนื่องจากแผนก PE มีการทำงานที่ค่อนข้างหนัก ทำให้การวางแผนชีวิตส่วนตัวของพนักงานนั้นลำบาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “1. Job scope ที่ไม่ชัดเจน ควรยกระดับ Job scope ให้ชัดเจน และให้ความสำคัญกับ Owner ship

2. Mind set ของ Top management แต่ละแผนก และส่งเสริมให้พนักงานและคนมี Owner ship” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “การวางแผนงานในอนาคตระยะยาวที่มีความชัดเจนให้กับพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน และ ในการพัฒนา HRD ของพนักงานทุกคน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “ณ สถานการณ์ตอนนี้ โควิด-19 คือการที่ให้พนักงานสามารถทำงานโดยที่ไม่มีข้อวิตกกังวลของสถานการณ์ crisis แบบนี้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “น่าจะเป็นเรื่องความเท่าเทียมและยุติธรรมระหว่างงานกับผลตอบแทน เรื่องนี้น่าจะสำคัญที่สุด เพราะลักษณะคนไทยแล้วชอบเปรียบเทียบ เช่น งานคนโน้นสบายตั้งแต่เงินเดือนเท่าเราเลย ถ้าในองค์กรไหนมีปัญหาเนี่ยอะไร ๆ ก็จะเป็นการง่ายที่จะทำให้ motivation ตกลงอย่างง่ายดาย และควรกำจัดวัฒนธรรมการทำงานแบบเลียแข้งเลียขา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “ความยุติธรรม ทั้งในเรื่องของเงินเดือนผลตอบแทน และการปรับตำแหน่ง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

10. ให้ท่านลองนึกถึงงานที่ท่านได้ทำ แล้วมีความหมายกับตัวเองมาก งานนั้นคืออะไร ช่วยอธิบายรายละเอียด

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “งานทุกงานที่พี่ได้ทำนั้นมีความหมายหมด เพราะพี่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานทุกงาน เช่น การลดต้นทุนของบริษัท เพื่อให้บริษัทได้ผลกำไรเพิ่มมากขึ้น หรือ การ Kaizen เพื่อลดคน ลดงาน NG” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “การพัฒนาคุณภาพของการผลิตให้ดียิ่งกว่า Head Quarter ในช่วงแรก ๆ ของการตั้งไลน์ผลิตใหม่ จะมีคนเก่า ๆ หลายคนที่มีความเชื่อว่าจะต้องคอยให้บริษัท Head quarter หรือที่เราเรียกกันว่าบริษัทแม่ พัฒนาในค่านั่น ๆ ก่อนแล้วค่อยรอการขยายผลมา ในความคิดที่ตอนนั้นคือการรออุปากแล้วให้คนอื่นมาป้อน ซึ่งตัวพี่เองเคยได้ร่วมงานกับหลาย ๆ คน ผลักดันให้เกิดโปรเจกที่จะพัฒนาการผลิตของบริษัทเรา ให้ดีกว่าบริษัทแม่ ซึ่งในช่วงแรกก็ได้รับแรงดันทั้งจากภายในบริษัทเองและบริษัทแม่ แต่เราก็ทดลองและพิสูจน์จนได้รับการยอมรับ จนดำเนิน project ได้อย่างสำเร็จ ซึ่งสิ่งที่มีความหมายมากกว่านั้นคือการได้เปลี่ยนแปลงความคิดของคนเก่า ๆ ที่จะคอยตามแต่บริษัทแม่ ซึ่งเมื่อเราสามารถปลดล็อคความคิดของหลาย ๆ คนได้นั้น สิ่งที่เราได้รับกลับมาก็คือ motivate ที่จะพัฒนาบริษัทของเราให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปด้วยกำลังของพวกเราเอง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับ PE ได้มีโอกาสร่วมในการสร้างเกณฑ์การประเมินทักษะของ PE เพื่อสร้างเกณฑ์ที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับพนักงานอย่างแท้จริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “ตอนน้ำท่วม พี่ได้มีโอกาสไปทำงานกับ Supplier ที่เค้าโดนน้ำท่วม ไปช่วยเค้า Set line ใหม่ แก้ไขปัญหาให้เค้า พี่รู้สึกว่ามันเป็นโอกาสที่ได้ทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อน และ รู้สึกว่ามันค่อนข้างที่จะท้าทาย เพราะทั้งบริษัทมีพี่เพียงคนเดียวที่ได้ไปทำ ทำให้เรารู้สึกว่าเราน่ามีคุณค่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “งานด้านการพัฒนา Low cost Automation Technology โดยเป็นโปรเจกต์ที่ทำให้บริษัทได้รับผลประโยชน์เพิ่มสูงขึ้น เราได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์กับฝ่ายผลิตและบริษัทโดยตรง และ โครงการนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลไทย ให้ความร่วมมือกับทางรัฐบาลญี่ปุ่น และถูกเป็นต้นแบบขยายผลไปในกลุ่มบริษัททั้งไทย และ ASEAN” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “งานที่ได้ทำ ได้สนับสนุน แล้วทำแล้วคนอื่นรู้สึกประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ไม่ใช่เราไปช่วยทำ เราคอยให้คำแนะนำ เป็นคนช่วยในบางจุด แต่เค้ามีความมุ่งมั่น เพื่อที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง เพราะไม่อย่างนั้น Value ที่เค้าได้รับมานั้นจะไม่มีคุณค่าเท่ากับที่เค้าได้ทำเอง เพราะการที่เจ้านายจะได้ Value มากที่สุดคือการที่เจ้านายได้ก้าวผ่านอุปสรรคอะไรซักอย่างหนึ่ง ได้ด้วยตัวเอง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “งานทุกงานที่เคยได้ทำกับภายในองค์กรนี้ล้วนมีความหมายกับทั้งหมด เพราะทุกงานที่พี่ได้ทำนั้น จะทำให้พี่ได้รับประสบการณ์จากการทำงาน ได้รับการขัดเกลาจากงานที่ได้ทำไปแล้ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “การได้เห็นพนักงานเติบโต โดยเชื่อและเป็นลูกน้องเรา สุดท้ายแล้วเค้าประสบความสำเร็จ ภายใต้คำแนะนำของเรา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ (N-Need) ขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	หัวข้อ								ประสบการณ์การทำงาน	
	RB	Engagement	GP	HRD	JA	JS	Mindset	TD		WB
EXC 1					✓			✓		
EXC 2	✓			✓	✓					
EXC 3	✓	✓							✓	
EXC 4		✓			✓		✓			
EXC 5		✓			✓					
EXC 6					✓					
EXC 7	✓					✓				✓
EXC 8	✓				✓					
รวม	4	3	2	1	6	1	1	1	1	1
ร้อยละ	50.00	37.50	25.00	12.50	75.00	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50

จากตารางสรุปที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ (N-Need) ขององค์กร แสดงถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละบุคคล และสิ่งที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน คือความสำเร็จจากการทำงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ รางวัลและผลตอบแทน โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ ความผูกพันของพนักงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์หัวข้อละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ตามลำดับ

สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น (E-Empathy)

11. ในมุมมองของผู้บริหารที่เข้าใจความรู้สึกของพนักงาน ท่านต้องการสนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “1. ต้องการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานให้กับพนักงาน โดยการทำให้รู้สึกว่าคุณพนักงานมีความหมาย มีการวางเป้าหมายให้ชัดเจน

2. การพัฒนาพนักงานในด้านเพิ่มพูนทักษะความรู้พื้นฐานในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “เราอยากที่จะให้น้อง ๆ มาทำงานด้วยแรงผลักดันในทุก ๆ เช้า สิ่งแรกที่เราจะทำเลยคือ 1. กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน ให้น้องรู้ว่าพวกเขามีบทบาทและเป็นกำลังสำคัญ ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2. เราต้องคอยให้คำแนะนำน้อง ๆ และคนหาจุดด้อยของพวกเขา และหาทางพัฒนาจุดด้อยเหล่านั้น ในขณะเดียวกันเราต้องดึงจุดเด่นของน้องออกมาให้ได้แสดงออกอย่างเต็มที่ด้วย

3. เราต้องสร้างความท้าทายให้กับพวกเขา เพราะอะไรที่ไฉไลง่าย ๆ หรือการทำอะไรเดิม ๆ ซ้ำ ๆ จะทำให้น้อง ๆ ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองได้ อาจจะเริ่มจากความท้าทายระดับง่าย ๆ ไล่ขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เขาไม่กดดันจนเกินไปด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “เพื่ออยากให้ระบบการประเมินที่ชัดเจน ให้ทุกคนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานได้รู้สึกถึงความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “1. Response Pain point ของเด็ก ๆ ให้ได้ ว่าเด็ก ๆ ต้องการอะไรเข้าไปสอบถาม หรือทำการสัมภาษณ์บุคคลเหล่านั้น เช่น ตอนนี้เด็ก ๆ ในทีมที่ กำลังประสบกับปัญหา Job load อยู่ที่คน ๆ เดียว พี่ก็ต้องมา Clear ให้ชัดว่าทำไมมันเป็นอย่างนี้ ถ้าเป็นแบบนี้งานน้องเกิดการ Delay พี่ก็ต้องมาหาว่า Issue มันมาจากตรงไหน แล้วพี่ก็จะแก้ปัญหาให้เด็ก ๆ ของพี่ยังไง

2. ยกระดับ Fundamental skill ที่เป็น Basic ของ Engineer ที่จำเป็นจะต้องรู้ให้ชัดเจน และเป็นระบบ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “ผมได้ทำกิจกรรม "ขอฟังเสียงคุณ" ซึ่งเป็นกิจกรรม Bottom up ต้องการให้เกิดการสื่อสารกันภายในที่เพิ่มมากขึ้น เป็นการเพิ่มการรับฟังปัญหาของลูกน้อง โดยในกิจกรรมจะมีการ Request ต่าง ๆ จากลูกน้องมาหลากหลายหัวข้อ ให้พวกเขาเหล่านั้นรู้สึกพึงพอใจ กับสิ่งที่องค์กรกำลังให้อยู่ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้าน Work and life balance หรือ ฐานเงินเดือน ซึ่งต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เป็นจริง เพื่อเป็นการสนับสนุน การทำงานของ ลูกน้องให้เป็นไปได้อย่างดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 “เบื้องต้น สำหรับพนักงานก็จะต้องสนับสนุนในเรื่องของการ ทำงานของพนักงานปราศจากข้อกั้วจาก crisis ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนอาจจะลดลง บ้าง แต่ให้พออยู่ได้ มีความปลอดภัยในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วในโอกาสแบบนี้ควรสร้าง โอกาสให้พนักงานมีความคิด ที่จะพัฒนางานของตัวเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะ สถานการณ์แบบนี้ควรใช้เวลาของ crisis พิจารณาว่าเราควรจะเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน อย่างไรให้ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น โควิดเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงหลังจากโควิดจะเปลี่ยนแปลง ไปเป็น แบบไหน วิธีการทำงานเราจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบไหน ยกตัวอย่างการประชุมของบริษัท แต่ ก่อนการประชุมจะต้องเห็นหน้า แต่โควิด ทำให้เราขอมประชุมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ เหมือนเดิม แล้วถ้าเราเห็นข้อดีจากทางนี้ว่ามันดี แต่สิ่งที่ขาดตกบกพร่องไปคือการที่เราไม่ได้เห็น หน้ากัน เราสามารถเอามันกลับมาพัฒนาให้ดีขึ้นได้หรือเปล่า มันอาจจะไม่ได้ดีขึ้นเหมือนเดิม 100% จากแต่ก่อน วิธีการรูปแบบใหม่มันอาจซัก 70-80% แต่ส่วนที่หายไปมันสามารถชดเชยได้ ด้วยอะไร บางอย่าง เช่นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นบวกกลับกันได้ มันน่าจะจัดการได้นะ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 “พนักงานแต่ละคน แต่ละวัย ไม่เหมือนกัน สิ่งที่ทำได้คือ พยายามเข้าใจลูกน้องให้มาก และหาช่องทางสื่อสารกับพนักงานให้มาก บางข้อเรียกร้ององค์กรก็ ไม่สามารถให้ได้ เราก็ต้องหาจุดกึ่งกลางระหว่างพนักงานกับองค์กรให้ลงตัวที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 “การที่จะทำให้คนรอบข้างมีความสุข และชีวิตเค้าดีขึ้น พี่พร้อมที่จะยินดีและช่วยเหลือ อาจจะสนับสนุนความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน แต่สิ่งที่ยากคือ ความ ต้องการของพนักงาน โดยการสังเกต และพยายามเข้าใจ โดยคิดว่าถ้าเราเป็นเค้าเค้าจะรู้สึกอย่างไร เหมือนที่ตอนนี้น้อง ๆ พูดกันตลอดว่า Work life balance ไม่ดี บางทีไม่มีด้วย เขาไม่สามารถแบ่ง เวลาว่างกับเวลาส่วนตัวออกจากกันได้ ทำให้มีสุขภาพร่างกายที่ไม่ดี ต้องการเวลาในการพักผ่อน

ต้องการเวลาในการออกกำลังกาย เราในฐานะผู้บริหารที่อยากจะเข้าไปแก้ปัญหาตรงนี้ให้เขาทำที่พอพอทำได้ อาจมีการ Rotation กำลังคนมาช่วยกันบ้าง หรือปล่อยให้ช่วยเองบ้าง ๆ เพื่อให้อง ๆ มีความสุขมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

12. ให้สมมุติตัวท่านเองเป็นพนักงาน ณ สถานการณ์ตอนนี้ ท่านคิดว่ามีความต้องการที่จะพัฒนาสิ่งใด

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1 “พื้มองว่าควรพัฒนาเรื่อง Soft skill ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญมาก ๆ ในตอนนี้สำหรับน้อง ๆ ของเรา มันเป็นทักษะของการทำงานร่วมกับผู้อื่น การปรับตัว พื้มองว่าวิศวะกรของเรา ควรนำ Soft skill ในด้านต่าง ๆ มาเป็นเหมือนตัวปรับระดับพนักงานให้เป็น Standard เดียวกัน โดยที่พื้มองและคิดว่าแนะนำเลยได้แก่ Leadership, Team work, Good attitude” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2 “การพัฒนาสกิลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในด้านของนวัตกรรมและเทคโนโลยี

เนื่องจากแนวโน้มของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ สั้นลง เช่น จากรถยนต์สันดาป มาสู่เครื่องยนต์ไฮบริด จนมาเป็น EV ทั้งแบบใช้คนขับเคลื่อนและสามารถขับเคลื่อนอัตโนมัติ. การที่เราจะคิดจะทำซ้ำ เน้นผลิตแต่ผลิตภัณฑ์เดิม ๆ ด้วยวิธีการเดิม ๆ อาจทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดต่ำลง เพราะฉะนั้นในฐานะพนักงานเองจะต้องมีการเตรียมความพร้อมของสกิลต่าง ๆ ที่จำเป็นในอนาคต เมื่อบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ เราจะต้องพร้อมที่จะเดินไปในทิศทางเดียวกันกับบริษัทได้ในทันที” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3 “น่าจะเป็นทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะต้องใช้กับงานจริง เป็นทักษะที่ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4 “1. Performance Evaluation ให้มีความชัดเจน และเป็นธรรม
2. ความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง ของพนักงานและผู้บริหาร พื้มองว่าภายในเดิน โฆษของเราเอง มี Gap ตรงนี้ค่อนข้างเยอะ

3. การจัดโครงสร้าง Organization ให้เอื้อกับพนักงานที่เป็น Talent” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 4, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5 “สืบเนื่องจากกิจกรรมในข้อก่อนหน้า กิจกรรม "ขอฟังเสียงคุณ" ในฐานะที่เป็นพนักงาน อยากให้หัวหน้ารับฟังปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นที่ได้ออกไป ให้ได้รับการ

พิจารณา "ได้รับคำแนะนำ หรือได้รับการแก้ไข กับสิ่งที่เกิดขึ้น" (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 5, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6 "Crisis ที่เกิดขึ้นคือโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คนมีเวลามากขึ้น ควรนำเวลาตรงนี้มาเตรียมตัวคนของเรา

พนักงานของเราให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เวลาของเราจากแต่ก่อนที่ว่าไม่มีเวลาของการคิด จะได้มีเวลาการคิด และทบทวน ตัวเองมากขึ้น" (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7 "พัฒนาตัวเอง เพื่อให้มีความสามารถ ทักษะ ในด้านต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ที่เราไม่สามารถจะคาดการณ์ได้" (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 7, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8 "ต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ถ้า ณ ตอนนี้อย้อนกลับไป อยากลองทำอะไรเพื่อค้นหาตัวเองอีกครั้ง ว่าอะไรที่เราทำได้ทำไม่ได้ อะไรที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง ขอโอกาสในการได้ทำงาน ได้ทำสิ่งใหม่ ๆ และมีโอกาสที่จะสามารถผิดพลาดได้ โดยมีผู้บริหารคอยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา" (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC 8, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2563)

จากตารางสรุปที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (E-Empathy) ขององค์กร แสดงถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละบุคคล และสิ่งที่ผู้บริหารคิดว่าต้องการพัฒนา เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน คือ การพัฒนาบุคลากร โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และ การฝึกอบรมและการพัฒนา, การสื่อสาร โดยผู้ให้สัมภาษณ์หัวข้อละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ SONEAR Analysis

ผลการวิเคราะห์ SONEAR Analysis เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการทำกิจกรรมสนทนากลุ่ม ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ SONEAR Analysis

	จุดแข็ง (S-Strength)	โอกาส (O-Opportunity)
ศึกษาหากกลยุทธ์ที่ ต้องการ/ กลยุทธ์ การค้นหา	1. การทำงานเป็นทีม 2. บทบาทหัวหน้างาน 3. การทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จ	1. การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ) 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้) 3. เทคโนโลยี
Strategies Inquiry	สิ่งที่ช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (N-Need) 1. การทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จ 2. รางวัล และ ผลตอบแทน 3. การได้รับการดูแลเอาใจใส่	สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (E-Empathy) 1. การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ) 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้) 3. การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 10 (ต่อ)

	สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (A-Aspirations)	ผลลัพธ์ (R-Result)
สิ่งที่อยากให้เกิด ขึ้นกับองค์กร Appreciative Intent	1. ภาพรวมการทำงาน - ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผลักดันจนสำเร็จ - สร้างสรรค์ นวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ 2. ผู้บริหาร - เป็นแบบอย่างที่ดี นำองค์กรได้ ฟังพาได้ ภายใต้อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 3. พนักงาน - ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน รู้สึก รักและผูกพันกับองค์กร	1. เพิ่มบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 2. บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า ขององค์กร 3. ลดอัตราการลาออก

กลยุทธ์การค้นหา (Strategic Inquiry)

1. จุดแข็ง (S-Strength) ได้แก่

1.1 การทำงานเป็นทีม

มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันทำงานร่วมกันเป็น
ครอบครัวเดียวกัน

1.2 บทบาทหัวหน้างาน

หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดี ในการลงมือปฏิบัติงานเป็นต้นแบบ มีการสนับสนุน
ไอเดียของพนักงาน และให้คำปรึกษาเวลาพบเจอปัญหา

1.3 การทำงานจนงานนั้นประสบผลสำเร็จ

ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ผ่านการสร้างไลน์ การทำงานระดับ Global การทำงานใน
สภาวะกดดันและท้าทาย มีการนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ งานนั้นสามารถประสบ
ความสำเร็จ

2. โอกาส (O-Opportunity) ได้แก่

2.1 การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ)

มีการให้ความรู้และความสามารถด้วยเวลาที่รวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยมีการมุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความสามารถและนำมาพัฒนา งาน เช่น การส่งเสริมความรู้พื้นฐานที่สำคัญสำหรับแผนกวิศวกรรมการผลิต

2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้)

เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะ Soft skill เช่น การสื่อสาร, ทักษะคิดเชิงบวก (Positive attitude), การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking), ภาวะผู้นำ (Leadership), การคิดเชิงตรรกะ (Logical thinking)

2.3 เทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เช่น การทำ Internet of Things (IoT), เครื่องจักรอัตโนมัติ (Automation), Science data analysis

3. สิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (N-Need) ได้แก่

3.1 การทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จ

หัวหน้างานให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย ให้โปรเจกต์ที่อยากจะทำให้เป็น Owner project และให้ทำงานนั้นจนประสบความสำเร็จด้วยตนเอง

3.2. รางวัล และ ผลตอบแทน

หัวหน้าให้ความสำคัญและความยุติธรรมระหว่างงานกับผลตอบแทน และการปรับตำแหน่ง ที่เป็นธรรม

3.3. การได้รับการดูแลเอาใจใส่

หัวหน้าเข้าใจ รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับทีม องค์กร

4. สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Empathy) ได้แก่

4.1. การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ)

มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะให้พนักงานมีความรู้ และมุ่งเน้นพัฒนาจุดแข็งของพนักงาน เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4.2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้)

ส่งเสริมทักษะความรู้พื้นฐานของการทำงาน โดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ทางวิศวกรรม

4.3 การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน

1. เพิ่มช่องทางการสื่อสารภายใน แบบการสื่อสารสองทาง (2 Way Communication) เช่น การส่งเสริมการพูดคุยกับพนักงานระหว่างหัวหน้างาน และลูกน้อง, การทำกิจกรรม Post it activity รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะถูกสร้างขึ้นภายในแผนก

2. การแก้ไขและหาจุดร่วมหาจุดสมดุลร่วมกัน

ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยการใช้ IT รวมถึงการลดการทำงานที่ไม่ชัดเจนให้กับพนักงาน

เจตนาชื่นชมสิ่งที่ดี (Appreciative Intent)

1. สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (A-Aspirations)

1.1. ภาพรวมการทำงาน

- มีการทำงานเป็นทีมเหมือนครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยผลักดันจนสำเร็จ
- สร้างสรรค์ นวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ

1.2. ผู้บริหาร

- เป็นแบบอย่างที่ดี นำพาองค์กรได้ ฟังพาได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.3 พนักงาน

- ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร

2. ผลลัพธ์ (R-Result)

2.1. บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

โดยมีการพัฒนาความก้าวหน้าชีพ และระบบการประเมินที่เป็นธรรม

2.2 บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า ขององค์กร

โดยทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือสูงกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น

2.3 ลดอัตราการลาออก

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์

\bar{x} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

a แทน ค่าคงที่สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

b แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (Score Weight)

β แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta Weight)

R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

R^2 แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination)

R^2_{adj} แทน ค่า R Square ที่ปรับแก้แล้ว

SE แทน ค่าที่แสดงระดับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม

Sig. แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant)

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิตจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม นี้ คือ พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 โรงงาน ตั้งแต่พนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) และพนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior staff) จำนวน 200 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ของพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่พนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) และพนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior staff) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ อายุการทำงาน และ ตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency) ผลการวิเคราะห์แสดงผลตามตารางที่ 11-23

ตารางที่ 11 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	146	73.0
หญิง	54	27.0
รวม	200	100.0

จากตารางที่ 11 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 73.0

ตารางที่ 12 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	0	0.0
21 - 30 ปี	134	67.0
31-40 ปี	65	32.5
41-50 ปี	1	0.5
มากกว่า 50 ปี	0	0
รวม	200	100.0

จากตารางที่ 12 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 67.0 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี และ ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	24	12.0
1-3 ปี	48	24.0
3-6 ปี	63	31.5
6-9 ปี	32	16.0
มากกว่า 9 ปี	33	16.5
รวม	200	100.0

จากตารางที่ 13 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุการทำงานระหว่าง 3-6 ปี มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมา คือ ช่วงอายุการทำงานระหว่าง 1-3 ปี ช่วงอายุการทำงานระหว่าง 6-9 ปี ช่วงอายุการทำงานมากกว่า 9 ปี ช่วงอายุการทำงานระหว่าง 1-3 ปี และ ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff)	150	75.0
วิศวกรการผลิตระดับอาวุโส (Senior staff)	50	25.0
รวม	200	100.0

จากตารางที่ 14 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานตำแหน่งวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0

2. ข้อมูลการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่พนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) และพนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส

(Senior staff) ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์แสดงผลตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 15 การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมและรายด้าน

การคงอยู่ในองค์กร	\bar{X} (n = 200)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
ด้านจิตใจ	2.71	1.022	ปานกลาง	2
ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	2.55	.920	น้อย	3
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	2.74	.916	ปานกลาง	1
รวม	2.66	.861	ปานกลาง	

จากตารางที่ 15 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 และ มีความเห็นไปในทิศทางใกล้เคียงกัน โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .861 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 รองลงมาคือ ด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ต่อเนื่องตามลำดับ

โดยรายละเอียดความคิดเห็นเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งในแต่ละด้านเป็นรายชื่อ แสดงผลตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานแต่ละด้านเป็นรายข้อ

การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน	\bar{X} (n = 200)	S.D.	การแปล ผล	ลำดับ
ด้านจิตใจ				
1. รู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรนี้เปรียบเสมือนครอบครัว	2.66	1.105	ปานกลาง	2
2. รู้สึกรัก และผูกพันกับองค์กรแห่งนี้	2.76	1.062	ปานกลาง	1
ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง				
1. จะอยู่กับองค์กรนี้ แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น	2.43	1.205	น้อย	1
2. ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุงาน	2.18	1.243	น้อย	2
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม				
1. การทำงานในองค์กรแห่งนี้ ทำให้รู้สึกว่าตัวท่านมีค่า และมี ความภาคภูมิใจ	3.03	.984	ปานกลาง	1
2. ท่านไม่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงานในองค์กรแห่งนี้	2.45	1.119	น้อย	2

จากตารางที่ 16 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กร พิจารณาแต่ละด้านเป็นรายข้อ โดยด้านจิตใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.66 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะอยู่กับองค์กรนี้ แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.43 อยู่ในระดับปานกลาง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม พบว่า กลุ่มตัวอย่างรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรแห่งนี้ ทำให้รู้สึกว่าตัวท่านมีค่า และมีความภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.03 อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของการคงอยู่ในองค์กร

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการดำรงรักษาพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานของพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่พนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) และพนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior staff) ได้แก่ รางวัลและผลตอบแทน บทบาทหัวหน้างาน การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และ ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ความเห็นเป็นรายด้าน แสดงผลตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ปัจจัยการดำรงรักษาพนักงาน

ปัจจัยการดำรงรักษาพนักงาน	\bar{X} (n = 200)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
รางวัลและผลตอบแทน	3.15	.774	ปานกลาง	3
บทบาทหัวหน้างาน	3.85	.866	มาก	1
การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.13	.890	ปานกลาง	4
ความก้าวหน้าทางอาชีพ	3.36	.872	ปานกลาง	2
สภาพแวดล้อมการทำงาน	2.70	.803	ปานกลาง	6
ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	2.94	1.015	ปานกลาง	5

จากตารางที่ 17 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่พนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) และพนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior staff) ที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษา พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บทบาทหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านรางวัลและผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย 2.94 และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ตามลำดับ

โดยมีรายละเอียดความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งแต่ละด้าน เป็นรายชื่อ แสดงผลตามตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานแต่ละด้านเป็นรายชื่อ

ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน	\bar{X} (n = 200)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
รางวัลและผลตอบแทน				
1. ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และภาระงาน	2.68	1.073	ปานกลาง	3
2. ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมจากการ ประเมินผลปฏิบัติงาน	3.20	.972	ปานกลาง	2
3. ได้รับค่าแรงในการปฏิบัติงานล่วงเวลา อย่างเหมาะสมกับ เวลาและความทุ่มเท	3.57	1.087	มาก	1
บทบาทหัวหน้างาน				
1. หัวหน้างานของท่านแนะแนวทางหรือ ให้คำปรึกษาในการ ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.95	.996	มาก	1
2. หัวหน้างานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาของท่านได้	3.95	.978	มาก	1
3. หัวหน้างานของท่านให้กำลังใจและส่งเสริมท่านให้ ปฏิบัติงาน	3.67	1.099	มาก	3
การฝึกอบรมและการพัฒนา				
1. ได้รับการส่งเสริมให้ท่านเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาใน หลักสูตรที่เหมาะสมทั้งต่อการปฏิบัติงานภายในและภายนอก องค์กร	3.23	1.133	ปานกลาง	1
2. องค์กรมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็น ระบบ	3.07	1.018	ปานกลาง	3
3. องค์กรของให้ออกาสในการพัฒนาความสามารถ ตามความ สนใจ	3.09	1.135	ปานกลาง	2

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน	\bar{X} (n = 200)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
ความก้าวหน้าทางอาชีพ				
1. ได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย	3.68	.944	มาก	1
2. ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	3.32	1.026	ปานกลาง	2
3. องค์กรของมีความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.08	1.165	ปานกลาง	3
สภาพแวดล้อมการทำงาน				
1. สถานที่ทำงานมีอากาศถ่ายเทสะดวก	2.67	1.066	ปานกลาง	2
2. สภาพแวดล้อมทั่วไปภายในห้องทำงานมีความสงบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	2.64	1.080	ปานกลาง	3
3. ความพึงพอใจต่อเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการใช้ในชีวิตประจำวัน ตามที่องค์กรจัดเตรียมให้	2.77	1.068	ปานกลาง	1
ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว				
1. สามารถวางแผนทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้ โดยไม่ต้องกังวลหรือส่งผลกระทบต่อการทำงาน	2.83	1.170	ปานกลาง	3
2. สามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว ครอบครัว และสังคม ได้อย่างเหมาะสม	3.04	1.233	ปานกลาง	1
3. มีสุขภาพที่ดี ทั้งกายและใจ สามารถดำเนินชีวิตและทำงาน ได้อย่างเหมาะสม	2.94	1.078	ปานกลาง	2

จากตารางที่ 18 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่พนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) และพนักงานระดับวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior staff) ที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษา พิจารณาแต่ละด้านเป็นรายข้อ โดยปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน พบว่า การได้รับค่าแรงในการปฏิบัติงานล่วงเวลา อย่างเหมาะสมกับเวลาและความทุ่มเท มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.57 อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านบทบาทหัวหน้างาน พบว่าหัวหน้างานของท่านแนะแนวทางหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และ หัวหน้างานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาของท่านได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในปัจจัยการชำระรักษาพนักงาน ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า การได้รับการส่งเสริมให้ท่านเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งต่อการปฏิบัติงานภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.23 อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ พบว่า การได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.68 อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจต่อเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการใช้ในการชีวิตประจำวัน ตามที่องค์กรจัดเตรียมให้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.77 อยู่ในระดับปานกลาง และ ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว พบว่า ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว ครอบครัว และสังคม ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.04

4. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการชำระรักษาต่อกรคงอยู่ในองค์กร

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการชำระรักษาต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรที่นำมาศึกษาเป็นอิสระต่อกันหรือไม่และใช้ตรวจสอบหรือทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เพื่อใช้ในการพิจารณาถึงปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันเกินไป (Multicollinearity) โดยกำหนดค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.7 (Schroeder, 1990) ซึ่งในกรณีที่ความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากเกินไปย่อมส่งผลให้การวิเคราะห์คลาดเคลื่อนเพื่อที่จะดูความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาค่า Bivariate Correlation ของตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์ในตัวแบบก่อน ซึ่งสามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันหรือการทดสอบ Multicollinearity ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

ตัวแปร	รางวัลและผลตอบแทน	การฝึกอบรมและพัฒนา	ความก้าวหน้าทางอาชีพ	สภาพแวดล้อมการทำงาน	บทบาทหัวหน้างาน	ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
รางวัลและผลตอบแทน	1.000					
การฝึกอบรมและพัฒนา	.593**	1.000				
ความก้าวหน้าทางอาชีพ	.668**	.628**	1.000			
สภาพแวดล้อมการทำงาน	.481**	.232**	.427**	1.000		
บทบาทหัวหน้างาน	.417**	.524**	.531**	.293**	1.000	
ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	.460**	.353**	.271**	.398**	.454**	1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 พบว่า ตัวแปรปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันไม่เกิน 0.7 จึงไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป

4.1 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการคงอยู่ในองค์กรในภาพรวม

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการชำระรักษาต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน แผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ในภาพรวมและรายด้าน โดยการใช่การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter ในการทดสอบหาค่าความสัมพันธ์เชิงพหุคูณถดถอยระหว่างตัวแปรต้นมากกว่า 1 ตัวขึ้นไป แสดงผลตามตารางที่ 20

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร

H_0 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานไม่มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร

H_1 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร

ตารางที่ 20 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร ด้วยวิธี Enter

ปัจจัยการชำระรักษา	Unstandardized		Standardized		
	Coefficient		Coefficient		
	B	S.E.b	Beta	t	Sig.
(ค่าคงที่)	-0.227	0.255		-1.006	0.316
1 รางวัลและผลตอบแทน	0.287	0.084	0.257	3.394	.001*
2 บทบาทหัวหน้างาน	0.004	0.064	0.004	0.062	0.951
3 การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.062	0.068	0.063	0.911	0.364
4 ความก้าวหน้าทางอาชีพ	0.211	0.077	0.213	2.749	.007*
5 สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.079	0.064	0.073	1.239	0.217
6 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	0.292	0.052	0.342	5.587	.000*
R	0.735				
R square	0.540				
Adjust R square	0.526				
F ratio	37.794	(0.000*)			

*P-value \leq .05

จากตารางที่ 20 แสดงผลการวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี Enter พบว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “การชำระรักษาพนักงาน” อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่

สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ การชำระรักษาพนักงาน และตัวแปรตาม การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.735 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 0.540 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแก้แล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.526 หมายความว่า ปัจจัยการชำระรักษาพนักงาน สามารถอธิบายผลของความแปรผันการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานได้ในอัตราร้อยละ 52.6

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ -0.227 หน่วย มีค่า $t = -1.006$ มีค่า sig เท่ากับ 0.316

สามารถแสดงสมการสมการทำนายความสัมพันธ์ของการชำระรักษาพนักงานต่อ การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = -0.227 + 0.287(X_1)^* + 0.004(X_2) + 0.062(X_3) + 0.211(X_4)^* + 0.079(X_5) + 0.292(X_6)^*$$

เมื่อ \hat{Y} = การคงอยู่ในองค์กรในภาพรวม

X_1 = ด่านรางวัลและผลตอบแทน

X_2 = ด่านบทบาทหัวหน้างาน

X_3 = ด่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

X_4 = ด่านความก้าวหน้าทางอาชีพ

X_5 = ด่านสภาพแวดล้อมการทำงาน

X_6 = ด่านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าหากพนักงานได้รับรางวัลและผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.257 หน่วย

ถ้าส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.213 หน่วย

และ ถ้าความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.342 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้
ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านรางวัลและผลตอบแทน เท่ากับ

0.257

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ เท่ากับ

0.213

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เท่ากับ 0.342

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การชำระรักษาพนักงานต่อมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ และ ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานอย่างน้อย 3 ตัวแปร คือ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ และ ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร

4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการคงอยู่ในองค์กรด้านจิตใจ

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงาน
ภายในองค์กรในด้านจิตใจ

H_0 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานไม่มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร
ในด้านจิตใจ

H_1 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรใน
ด้านจิตใจ

ตารางที่ 21 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านจิตใจ ด้วยวิธี Enter

ปัจจัยการชำระรักษา	Unstandardized		Standardized		
	Coefficient		Coefficient		
	B	S.E.b	Beta	t	Sig.
(ค่าคงที่)	-0.468	0.276		-1.697	0.091
1 รางวัลและผลตอบแทน	0.295	0.104	0.224	2.850	0.005*
2 บทบาทหัวหน้างาน	-0.047	0.079	-0.040	-0.594	0.553
3 การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.091	0.083	0.079	1.100	0.273
4 ความก้าวหน้าทางอาชีพ	0.239	0.094	0.204	2.543	0.012*
5 สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.074	0.078	0.058	0.952	0.342
6 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	0.387	0.064	0.385	6.051	0.000*
R	0.711				
R square	0.505				
Adjust R square	0.490				
F ratio	32.866	(0.000*)			

*P-value \leq .05

จากตารางที่ 21 แสดงผลการวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี Enter พบว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “การชำระรักษาพนักงาน” อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ การชำระรักษาพนักงาน และตัวแปรตาม การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานด้านจิตใจ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.711 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 0.505 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแก้แล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.490 หมายความว่า ปัจจัยการชำระรักษาพนักงาน สามารถอธิบายผลของความแปรผันการคงอยู่ในองค์กรในด้านจิตใจของพนักงานได้ในอัตราร้อยละ 49.0

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณขั้นตอน (Enter Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ -0.468 หน่วย มีค่า t = -1.697 มีค่า sig เท่ากับ 0.091

สามารถแสดงสมการสมการทำนายความสัมพันธ์ของการชำระรักษาพนักงานต่อ การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = -0.468 + 0.295(X_1)^* + (-0.004)(X_2) + 0.091(X_3) + 0.239(X_4)^* + 0.074(X_5) + 0.387(X_6)^*$$

เมื่อ \hat{Y} = การคงอยู่ในองค์กรในภาพรวม

X_1 = ด่านรางวัลและผลตอบแทน

X_2 = ด่านบทบาทหัวหน้างาน

X_3 = ด่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

X_4 = ด่านความก้าวหน้าทางอาชีพ

X_5 = ด่านสภาพแวดล้อมการทำงาน

X_6 = ด่านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าหากพนักงานได้รับรางวัลและผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.295 หน่วย

ถ้าส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.239 หน่วย

และ ถ้าความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้การ
ตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.387 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านรางวัลและผลตอบแทน เท่ากับ

0.224

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ เท่ากับ

0.204

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสมดุลของชีวิตการทำงานและ
ชีวิตส่วนตัว เท่ากับ 0.385

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การชำระรักษาพนักงานต่อมีอิทธิพลกับการคงอยู่
ของพนักงานภายในองค์กร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้า
ทางอาชีพ และ ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยการชำระรักษา
พนักงานอย่างน้อย 3 ตัวแปร คือ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ และ
ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายใน
องค์กรในด้านจิตใจ

4.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการคงอยู่ในองค์กรด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง

H_0 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานไม่มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง

H_1 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง

ตารางที่ 22 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง ด้วยวิธี Enter

ปัจจัยการชำระรักษา	Unstandardized		Standardized		
	Coefficient		Coefficient		
	B	S.E.b	Beta	t	Sig.
(ค่าคงที่)	-0.186	0.266		-0.699	0.485
1 รางวัลและผลตอบแทน	0.268	0.100	0.226	2.691	0.008*
2 บทบาทหัวหน้างาน	-0.014	0.076	-0.013	-0.185	0.853
3 การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.017	0.080	0.017	0.216	0.830
4 ความก้าวหน้าทางอาชีพ	0.240	0.091	0.227	2.648	0.009*
5 สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.099	0.075	0.087	1.319	0.189
6 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	0.277	0.062	0.306	4.497	0.000*
R	0.659				
R square	0.434				
Adjust R square	0.417				
F ratio	24.696		(0.000*)		

*P-value $\leq .05$

จากตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี Enter พบว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “การดำรงรักษาพนักงาน” อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ การดำรงรักษาพนักงาน และตัวแปรตาม การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.659 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 0.434 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแก้แล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.417 หมายความว่า ปัจจัยการดำรงรักษาพนักงาน สามารถอธิบายผลของความแปรผันการคงอยู่ในองค์กรในด้านการคงอยู่ต่อเนื่องของพนักงานได้ในอัตราร้อยละ 41.7

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์หาค่าถ้อยแบบพหุคูณขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ -0.186 หน่วย มีค่า t = -0.699 มีค่า sig เท่ากับ 0.485

สามารถแสดงสมการสมการทำนายความสัมพันธ์ของการดำรงรักษาพนักงานต่อ การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = -0.186 + 0.266(X_1)^* + (-0.014)(X_2) + 0.017(X_3) + 0.240(X_4)^* + 0.099(X_5) + 0.277(X_6)**$$

เมื่อ \hat{Y} = การคงอยู่ในองค์กรในภาพรวม

X_1 = ด้านรางวัลและผลตอบแทน

X_2 = ด้านบทบาทหัวหน้างาน

X_3 = ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

X_4 = ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

X_5 = ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

X_6 = ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าหากพนักงานได้รับรางวัลและผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.266 หน่วย

ถ้าส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจอยู่ในองค์กร
ของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.240 หน่วย

และ ถ้าความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้การ
ตั้งใจอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.277 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านรางวัลและผลตอบแทน เท่ากับ
0.226

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ เท่ากับ
0.227

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสมดุลของชีวิตการทำงานและ
ชีวิตส่วนตัว เท่ากับ 0.306

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การชำระรักษาพนักงานต่อมีอิทธิพลกับการคงอยู่
ของพนักงานภายในองค์กร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้า
ทางอาชีพ และ ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยการชำระรักษา
พนักงานอย่างน้อย 3 ตัวแปร คือ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ และ
ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายใน
องค์กรในด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง

4.4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของการคงอยู่ในองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_0 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานไม่มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_1 : ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม ด้วยวิธี Enter

ปัจจัยการชำระรักษา	Unstandardized		Standardized		
	Coefficient		Coefficient		
	B	S.E.b	Beta	t	Sig.
(ค่าคงที่)	-0.025	0.272		-0.093	0.926
1 รางวัลและผลตอบแทน	0.297	0.102	0.251	2.904	0.004*
2 บทบาทหัวหน้างาน	0.073	0.078	0.069	0.937	0.350
3 การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.076	0.082	0.074	0.933	0.352
4 ความก้าวหน้าทางอาชีพ	0.154	0.093	0.146	1.657	0.099
5 สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.063	0.077	0.056	0.822	0.412
6 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	0.211	0.063	0.233	3.336	0.001*
R	0.633				
R square	0.401				
Adjust R square	0.383				
F ratio	21.554		(0.000*)		

*P-value $\leq .05$

จากตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี Enter พบว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “การดำรงรักษาพนักงาน” อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ การดำรงรักษาพนักงาน และตัวแปรตาม การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.633 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 0.401 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแก้แล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.383 หมายความว่า ปัจจัยการดำรงรักษาพนักงาน สามารถอธิบายผลของความแปรผันการคงอยู่ในองค์กรในค่านับบรรทัดฐานทางสังคมของพนักงานได้ในอัตราร้อยละ 38.3

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์หาค่าถ้อยแบบพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ -0.025 หน่วย มีค่า t = -0.093 มีค่า sig เท่ากับ 0.926

สามารถแสดงสมการสมการทำนายความสัมพันธ์ของการดำรงรักษาพนักงานต่อ การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = -0.025 + 0.297(X_1)^* + 0.073(X_2) + 0.076(X_3) + 0.154(X_4) + 0.063(X_5) + 0.211(X_6)^*$$

เมื่อ \hat{Y} = การคงอยู่ในองค์กรในภาพรวม

X_1 = ด่านรางวัลและผลตอบแทน

X_2 = ด่านบทบาทหัวหน้างาน

X_3 = ด่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

X_4 = ด่านความก้าวหน้าทางอาชีพ

X_5 = ด่านสภาพแวดล้อมการทำงาน

X_6 = ด่านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าหากพนักงานได้รับรางวัลและผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.297 หน่วย

และ ถ้าความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้การ
ตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.211 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านรางวัลและผลตอบแทน เท่ากับ

0.251

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสมดุลของชีวิตการทำงานและ
ชีวิตส่วนตัว เท่ากับ 0.233

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การชำระรักษาพนักงานต่อมีอิทธิพลกับการคงอยู่
ของพนักงานภายในองค์กร จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านรางวัลและผลตอบแทน และ ด้านความ
สมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธ
สมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานอย่างน้อย 2 ตัว
แปร คือ ด้านรางวัลและผลตอบแทน และ ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มี
อิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ตารางที่ 24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ	การคงอยู่ในองค์กร	ค่านัยสำคัญทางสถิติ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
รางวัลและผลตอบแทน	ภาพรวมรวม	.001*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านจิตใจ	.005*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	.008*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	.004*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
บทบาทหัวหน้างาน	ภาพรวมรวม	.951	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านจิตใจ	.553	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	.853	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	.350	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
การฝึกอบรมและการพัฒนา	ภาพรวมรวม	.364	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านจิตใจ	.273	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	.830	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	.352	ยอมรับ สมมติฐานหลัก

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	การคงอยู่ในองค์กร	ค่านัยสำคัญทางสถิติ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ความก้าวหน้าทางอาชีพ	ภาพรวมรวม	.007*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านจิตใจ	.012*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	.009*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	.099	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
สภาพแวดล้อมการทำงาน	ภาพรวมรวม	.217	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านจิตใจ	.342	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	.189	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	.412	ยอมรับ สมมติฐานหลัก
ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	ภาพรวมรวม	.000*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านจิตใจ	.000*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	.000*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก
	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	.001*	ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน ภายในองค์กร

ส่วนที่ 1 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็น จากกระบวนการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน ภายในองค์กร ในผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) การดำเนินการวิจัยนี้ใช้กระบวนการ 4D ใน การศึกษา โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหา (Discovery)

เป็นขั้นตอนการรายงานผลการค้นหาตามกลยุทธ์การธำรงรักษา จากกระบวนการวิจัยขั้น ที่ 1 โดยการแบ่งปันเรื่องราวผ่านการรายงานผลที่ได้จากการค้นหา โดยทำการแจ้งจุดประสงค์และ เป้าหมายอย่างชัดเจน เป็นการนำผลไปต่อยอดในอนาคต ให้กับผู้เชี่ยวชาญกระบวนการสนทนากลุ่ม ได้รับทราบ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานใน องค์กร

1.1. รายงานผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ (การแจกแบบสอบถาม)

ผลการวิเคราะห์หาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานต่อการคงอยู่ในองค์กร จาก ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยาน ยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ (Staff) และพนักงาน ระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior Staff) จำนวน 200 คน พบว่า มีปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยค่ารางวัล และผลตอบแทน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ และ ปัจจัยด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและ ชีวิตส่วนตัว ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

1.2 รายงานผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก)

ผลการวิเคราะห์หามุมมองแนวคิดเชิงบวกของผู้บริหาร แผนกวิศวกรรมการผลิต ของ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ จำนวน 8 คน โดยทำ การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นความคิดเห็นในหัวข้อต่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยสรุปและใช้การวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ผล โดย ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังตารางสรุปผลการวิเคราะห์ SONEAR

ตารางที่ 25 สรุปผลการวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis)

	จุดแข็ง (S-Strength)	โอกาส (O-Opportunity)
ศึกษาหากลยุทธ์ที่ ต้องการ/ กลยุทธ์การ ค้นหา Strategies Inquiry	1. การทำงานเป็นทีม 2. บทบาทหัวหน้างานที่ดี 3. การได้ทำงานจนงานนั้นประสบ ผลสำเร็จ	1. การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ) 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้) 3. เทคโนโลยี
	สิ่งที่ช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (N-Need)	สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (E-Empathy)
	1. การได้ทำงานจนงานนั้นประสบ ผลสำเร็จ 2. รางวัล และ ผลตอบแทน 3. การได้รับการดูแลเอาใจใส่	1. การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ) 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้) 3. การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน
	สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (A-Aspirations)	ผลลัพธ์ (R-Result)
สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นกับ องค์กร Appreciative Intent	1. ภาพรวมการทำงาน - ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน ผลักดันจนสำเร็จ - สร้างสรรค์ นวัตกรรมการผลิต ใหม่ ๆ 2. ผู้บริหาร - เป็นแบบอย่างที่ดี นำพาองค์กรได้ พึ่งพาได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา 3. พนักงาน - ประสบความสำเร็จในชีวิตการ ทำงาน รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร	1. เพิ่มบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 2. บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า ขององค์กร 3. ลดอัตราการลาออก

ขั้นตอนที่ 2 การจินตนาการสร้างฝัน (Dream)

เป็นขั้นตอนการการสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ภายหลังจากได้นำเสนอข้อมูลจากกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 ซึ่งหลังจากผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทุกคนมีความเข้าใจตรงกันแล้วนั้น ก็ได้เริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการนำเสนอความคิดเห็น ผ่าน

ข้อคำถามของทางผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มทุกคนช่วยกันระดมความคิดเห็น และทุกคนมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และ ความก้าวหน้าทางอาชีพ และ ปัจจัยในการชำระรักษาพนักงานในด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มได้ร่วมกันสร้างกลยุทธ์การชำระรักษาพนักงานที่มีผลต่อองค์กรอยู่ เพื่อร่วมกันพัฒนากลยุทธ์การชำระรักษาพนักงานในองค์กร ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการชำระรักษาพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการชำระรักษาพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และ ความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่า พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ถือเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากมีภาระหน้าที่งานที่รับผิดชอบเยอะ เมื่อเปรียบเทียบกับแผนกอื่น และองค์กรมีโครงสร้างฐานเงินเดือนต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในเครือยานยนต์ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“โรงงานนี้แผนก PE นั้นทำหน้าที่ที่หลากหลายด้าน ตั้งแต่การออกแบบ Design ไปจนถึงการวิเคราะห์งาน NG เพราะฉะนั้นการทำงาน จะทำตั้งแต่ต้นน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำ ดังนั้นเราจึงคิดว่าเราควรได้ค่าตอบแทนที่มากกว่าในไลน์ผลิต หรือแผนกอื่น เช่น ค่า Skill Engineer” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“PE เป็นหน่วยงานหลักในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต ทำให้มีภาระหน้าที่รับผิดชอบเยอะ เมื่อเทียบกับตำแหน่งเดียวกันในแผนกอื่น แต่ เงินเดือนน้อย เมื่อเทียบกับองค์กรชั้นนำ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“Base salary ของ PE ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากอาจจะยังไม่มีมีการ Compare Base กับที่อื่นไหน มีความชัดเจน หรือ บริษัทในเครืออุตสาหกรรมยานยนต์เดียวกัน Level เดียวกัน เช่น Competitor” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ฐานเงินเดือนน้อย เนื่องจาก โครงสร้างเงินเดือน Engineer ที่นี้ ต่ำกว่าในเครือยานยนต์ รวมถึง การปรับอัตราการปรับเงินเดือนต่ำ หรือแม้กระทั่งอัตราคูณ OT หลังเวลาเลิกงาน 19.50 น. ยังไม่เหมือนกับแผนก Production” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 4, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ภาระหน้าที่งานของวิศวะที่นี้เยอะมาก ไม่สอดคล้องกับเงินเดือนที่ได้รับ อีกทั้ง ฐานเงินเดือนยังค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับวิศวะที่อื่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 5, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“บริษัทอาจมองว่า PE นั้น ไม่ใช่ส่วนงานหลัก ของบริษัท ทั้ง ๆ ที่ภาระหน้าที่งานเยอะมาก แลมาตรฐานเงินเดือนค่อนข้างต่ำ กว่าบริษัทอื่นอีกด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 6, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุปข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องของปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน ว่าเป็นปัจจัยหลักมีอิทธิพลในการชำระรักษาพนักงาน

2. ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่า พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต มีชั่วโมงการทำงานล่วงเวลา (OT) เยอะ (≥ 80 เดือน/ชั่วโมง) ทำให้ เวลาในการพักผ่อนไม่เพียงพอ และส่งผลกระทบต่อในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านสุขภาพ ด้านความสัมพันธ์ของครอบครัวและสังคม

“เนื่องจากภาระงานที่ค่อนข้างเยอะ อีกทั้งปริมาณ Manpower ไม่เพียงพอ ต่อการ Support หน่วยงาน ทำให้ PE ต้องเข้าไปคอย Support งานในแผนกอื่น ๆ จนไม่สามารถปฏิบัติงานของตนเองได้ งานประจำของตนเองไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องได้ตามแผน สุดท้ายแล้ว Load งานของตนเองก็จะหนักมาก ต้องทำในช่วง OT ทำให้ไม่มีเวลาให้ครอบครัว ไม่มีเวลาออกกำลังกาย “ (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“แผนก PD ใน line ไม่สามารถหยุดงานในวันปกติ ให้เราเข้าไปดูเครื่องจักรได้ เราจึงต้องเข้าไปดูในช่วงเวลาพักของเขา ซึ่งก็ตรงกับเวลาพักของเรา หรือไม่ก็ต้องมาทำในวันหยุด ซึ่งบางครั้งเราไม่สะดวกทำ รวมทั้งยังคงต้องคอย Support Production ทั้งหมด เนื่องจากบุคคลเหล่านั้น เขาขาด Skill ไม่สามารถทำได้ ทำให้งานของเราเยอะขึ้น การทำงานไม่สามารถจบในเวลางาน หรือบางครั้งเลิกงานไปยังถูกโทรศัพท์ตามรบกวน ซึ่งควรเคารพในสิทธิความเป็นส่วนตัว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ทำงานเยอะมาก ทั้งวันธรรมดาหลังเลิกงาน รวมทั้งวันหยุดก็ต้องทำงาน เวลาในการพักผ่อนไม่เพียงพอ ทำให้เครียด สุขภาพไม่แข็งแรง และเป็นโรคประจำตัวเยอะมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 6, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุปข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องของปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลในการชำระรักษาพนักงาน

3. ปัจจัยความก้าวหน้าทางอาชีพ

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่า พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต มีความเห็นว่า องค์กรไม่มีมาตรฐานในการปรับตำแหน่งที่ชัดเจน อละความก้าวหน้าทางอาชีพช้ากว่าแผนกอื่น ๆ

“เกณฑ์การประเมินการปรับเลื่อนตำแหน่งไม่มีความชัดเจน มาตรฐานในการปรับเลื่อนตำแหน่งควรที่จะมีแนวทางที่ชัดเจนมากกว่านี้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“จากโครงสร้างขององค์กร ทำให้ต้องมีการสอบปรับตำแหน่ง และเงื่อนไขในการปรับตำแหน่งเยอะ ในขณะที่บริษัทอื่นไม่มี อีกทั้งด้วยโครงสร้างแผนก ที่ให้ความก้าวหน้าของพนักงานช้ากว่าแผนกอื่น ๆ ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 4, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ไม่มีเกณฑ์สำหรับปรับตำแหน่งที่ชัดเจน อีกทั้งการปรับตำแหน่งในแต่ละปียังถูกรูปแบบการประเมินเป็นแบบระฆังคว่ำอีกด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 5, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุปข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องของปัจจัยความก้าวหน้าทางอาชีพ ว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลในการชำระรักษาพนักงาน

2.2 ปัจจัยในด้านที่ควรได้รับการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองว่า ปัจจัยที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่า พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ควรได้รับการพัฒนาในด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ เนื่องจากการเติบโตในสายงานที่ช้า และมีการประเมินผลที่ไม่ชัดเจน ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“เราไม่สามารถไปทำงานในตำแหน่งที่โตกว่าได้ เนื่องจากไม่มีคนมารับผิดชอบงานที่เราทำอยู่ วัฒนธรรมองค์กร (JP Style) ส่งผลให้มีการตัดเกรดที่ไม่ยุติธรรม รวมถึงการปรับตำแหน่งปรับตำแหน่งได้ช้า เมื่อเทียบกับแผนกอื่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“มองไม่เห็น career path ของตนเองเลย ทุกวันนี้ทำงานแบบมองไม่เห็นอนาคต ทำงานไปเรื่อย ๆ โดยที่เราไม่รู้ว่าเรานั้นอยู่ตรงไหน และในอนาคตข้างหน้าจะเติบโตไปเป็นอย่างไร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 5, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“มาตรฐานในการปรับตำแหน่งนั้น ควรจะมีแนวทางที่ชัดเจน และเป็นธรรม เกณฑ์ในการปรับไม่เป็นธรรม ควรมีเกณฑ์ในการวัดผลของคนตามความสามารถจริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 6, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุปข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องของปัจจัยความก้าวหน้าทางอาชีพ ว่าเป็นปัจจัยที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่า พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ควรได้รับการพัฒนาในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เนื่องจากองค์กรมีกฎระเบียบที่เข้มงวด และอุปกรณ์สำหรับการทำงานที่จำเป็นบางอย่างยังไม่เพียงพอ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การติดต่อสื่อสารมีความยากลำบาก เนื่องจากจำนวนโทรศัพท์ที่ทางบริษัทมีให้ มีปริมาณไม่เพียงพอกับพนักงาน กรณีที่มีงานเร่งด่วน แต่โทรศัพท์ส่วนกลางอยู่กับพนักงานคนอื่น ก็จำเป็นต้องเสียเวลาไปตามหา ซึ่งทำให้กระบวนการการทำงานเกิดความล่าช้า บริษัทจึงควรสร้างระบบการใช้งานมือถือให้มีประสิทธิภาพ และยังคง Security information ได้ ไม่ใช่เพียงการออกกฎหมาย โดยไม่มองถึง Effect ที่จะเกิดขึ้นภายหลัง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“กฎระเบียบของบริษัทที่มีความเข้มงวดเกินไป เช่น มือถือ และ อุปกรณ์ติดต่อสื่อสารที่บริษัทมีให้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน อุปกรณ์ที่ใช้สำหรับ Support ในการทำงานก็ยังไม่มากพอ เช่น กล้องถ่ายรูป, Softwear, Hardwear ก็ยังไม่เพียงพออีก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุปข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ว่าเป็นปัจจัยที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งจากการทำกิจกรรมการสนทนากลุ่มนั้น ผู้ให้ข้อมูลยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ ในด้านบทบาทหัวหน้างาน หัวหน้างานนั้นแสดงตัวอย่างในการทำงานที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับลูกน้องในการปฏิบัติตาม แต่อยากให้มีการเพิ่มการรับฟังปัญหาของพนักงานในด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น เช่น ปัญหาในเรื่องของปริมาณงานที่ไม่สมดุลกับเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด มีการจัดการส่งส่งเสริมงานด้าน Digital Enginerring โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในอุตสาหกรรมเพื่อประสิทธิภาพใน

การทำงาน และผลผลิตที่เพิ่มขึ้น มีการสร้างสรรค์ เสนอไอเดียใหม่ เพื่อใช้ในการปรับปรุง (Kaizen) โลกการผลิต สภาพบรรยากาศในการทำงานนั้น ทุกคนทำงานเป็นทีมเดียวกัน เปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน เพื่อสร้างเสริมความสามัคคีในแผนก รวมถึงต่างแผนก อยากให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบ (Design)

เป็นขั้นตอนการออกแบบกลยุทธ์การจ้างรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน พนักงานได้ร่วมกันออกแบบเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน เพื่อเป็นการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจ้างรักษาพนักงานภายในองค์กร

3.1 แนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน

1. แนวทางในการพัฒนาด้านรางวัลและผลตอบแทน

ผลการเก็บข้อมูลพบว่า แนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลจากการทำการสนทนากลุ่มนำเสนอมาส่วนใหญ่ นั้น ได้ทำการเสนอมาในมุมมองที่ว่า ต้องการให้ทางบริษัททำการริวิวโครงสร้างฐานเงินเดือนเทียบกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน และทำการปรับฐานเงินเดือนตามภาระหน้าที่งาน ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ต้องการให้บริษัทเพิ่มค่าตอบแทน และค่า Skill สำหรับ Engineer ให้เหมาะสม มีการสร้างมาตรฐานในการปรับตำแหน่งที่มีความชัดเจน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“บริษัท ต้องประเมินผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ ตามภาระหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบตามจริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ปรับกระบอกเงินเดือนตามฐานเงินเดือนของพนักงานตำแหน่งวิศวะ และทำการ Compare Base กับอุตสาหกรรมยานยนต์เดียวกัน Level เดียวกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ปรับโครงสร้างการปรับตำแหน่งในแผนก ให้เหมือนกับแผนกอื่น ที่ทำงานครบ 3 ปีได้ปรับตำแหน่ง และยกเลิก การสอบปรับระดับ ให้หัวหน้างานประเมินคุณสมบัติแทน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 4, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“กำหนดเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งให้มีความชัดเจน และเหมาะสม รวมถึงออกมาในรูปแบบของ Policy” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 5, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“มีรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 6, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุป จากแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลได้ทำการเสนอแนะมาในข้างต้นนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทาง ในการที่จะต่อยอดและพัฒนาต่อไป ซึ่งได้มีการสะท้อนผ่านข้อเสนอแนะในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้างฐานเงินเดือน และการทบทวนภาระหน้าที่งานของพนักงาน

2. แนวทางในการพัฒนาด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลการเก็บข้อมูลพบว่า แนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลจากการทำกรสนทนากลุ่มนำเสนอมาส่วนใหญ่ นั้น ได้ทำการเสนอมาในมุมมองที่ว่า บริษัทควรมีการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน มีการวางแผนการผลิตล่วงหน้า ไม่ให้กระทบวันหยุด เพิ่มการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และมีกร Rotation เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน ให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย ดังกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ให้ทางบริษัทนั้นได้ทำการพิจารณาในระยะเวลาให้เหมาะสมกับจำนวน Manpower ในแผนก และทำการ Balance Manpower ในแผนกให้พอดีกับงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“บริษัทควร Balance production plan โดยไม่ให้กระทบวันหยุด โดยกิจกรรม Modify ให้ PC วางแผนวันธรรมดา ให้ไม่กระทบเวลาพนักงาน ทำกร Training ให้พนักงานมีความสามารถ และ Rotation MP in charge เพื่อเพิ่ม Multi tasking skill” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“องค์กรควรจัดสรรจำนวนคนให้เหมาะสมกับหน้างาน เพื่อลดการทำโอทีของพนักงานลง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 6, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุป จากแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลได้ทำการเสนอแนะมาในข้างต้นนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางได้แนวทางสำหรับในการพัฒนาด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งในแง่ของการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ตั้งแต่เริ่มเขาทำงาน รวมทั้ง การสร้างความสมดุลของภาระหน้าที่ โดยภาพรวม (Share load) เพื่อให้ได้มาซึ่งความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่มีประสิทธิภาพ

3. แนวทางในการพัฒนาด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

ผลการเก็บข้อมูลพบว่า แนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลจากการทำกรสนทนากลุ่มนำเสนอมาส่วนใหญ่ นั้น ได้ทำการเสนอมาในมุมมองที่ว่า การประเมินผล (Evaluation) ควรกำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน และทุกคนควรระบุข้อกำหนดร่วมกัน และในเรื่องของ การปรับตำแหน่ง (Promotion) ควรมีกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยใช้ ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลงาน ศักยภาพในการทำงาน ดังกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“มีการกำหนดเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งที่ชัดเจน และออกมาเป็นเอกสารที่ทุกคนรับรู้ร่วมกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ปรับโครงสร้างการปรับตำแหน่ง ให้เหมือนกันในทุกแผนก เช่น บางแผนกใช้ระยะเวลาเพียง 3 ปีในการปรับตำแหน่ง และยกเลิกการสอบปรับตำแหน่ง แต่ให้ทำการประเมินโดยหัวหน้างาน ทำการประเมินตามคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยอ้างอิงทั้งอายุงาน ผลงาน และศักยภาพในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 4, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“ต้องกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน และมีความเหมาะสม ให้ออกมาเป็นกฎระเบียบที่เป็นแนวทางปฏิบัติในบริษัท” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 5, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุป จากแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลได้ทำการเสนอแนะมาในข้างต้นนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางใดแนวทางสำหรับในการพัฒนาด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งได้มีการสะท้อนผ่านข้อเสนอแนะในเรื่องของการประเมินผล (Evaluation) และในเรื่องของการปรับตำแหน่ง (Promotion) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

4. แนวทางในการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ผลการเก็บข้อมูลพบว่า แนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลจากการทำการสนทนากลุ่มนำเสนอมาส่วนใหญ่ได้ทำการเสนอมาในมุมมองที่ว่า พิจารณาความเข้มงวดที่ตึงขึ้นมาใหม่ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“พิจารณากฎระเบียบที่ตึงขึ้นมาใหม่ โดยไม่ให้ Effect กับการทำงานของพนักงาน แต่ยังคง Security ไว้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

“พิจารณาความเข้มงวด ของบริษัทที่ตึงขึ้นมาใหม่ โดยให้กฎสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2563)

สรุป จากแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลได้ทำการเสนอแนะมาในข้างต้นนั้น ซึ่งได้มีการสะท้อนผ่านข้อเสนอแนะ ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Destiny)

เป็นขั้นตอนการนำเสนอกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยให้ทุกกลุ่มทำการนำเสนอแผนงานที่ได้ทำการออกแบบ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างการมีส่วนร่วม ให้เป็นไปในลักษณะของการมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระทั้งในการร่วมคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมลงมือการปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และทุกคนในที่ประชุมกลุ่มได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็น และมีมติร่วมกัน เป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน โดยผู้ให้ข้อมูลได้แลกเปลี่ยนความเห็นและมองว่า แนวทางนี้เป็นส่วนสำคัญสำหรับใช้เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร ดังมติดังกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

1. ด้านรางวัลและผลตอบแทน

“ให้ทางบริษัททำการรีวิวโครงสร้างฐานเงินเดือน เทียบกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน และทำการปรับฐานเงินเดือนตามภาระหน้าที่งาน” (มติที่ประชุม, วันที่, 28 ตุลาคม 2563)

2. ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

“ให้องค์กรพิจารณาการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพิ่มการอบรมพนักงานให้มีความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ และมีการ Rotation เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานได้หลาย ๆ อย่าง (Multi tasking skill)” (มติที่ประชุม, วันที่, 28 ตุลาคม 2563)

3. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

“ในด้านการประเมินผล (Evaluation) ให้กำหนดระยะเวลาในการประเมินที่ชัดเจน ทุกคนควรรู้ข้อกำหนดร่วมกัน และมีความโปร่งใส ในด้านการพิจารณาการปรับตำแหน่ง (Promotion) ให้กำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยใช้ อายุงาน (YOS) ผลงาน ศักยภาพในการทำงาน” (มติที่ประชุม, วันที่, 28 ตุลาคม 2563)

4. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

“ให้ทำการพิจารณาภาวะเบี่ยง ที่มีความเข้มงวดให้เหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพหน้างานจริง” (มติที่ประชุม, วันที่, 28 ตุลาคม 2563)

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มนั้นมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันกับผู้บริหารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลที่ได้อาจการตอบแบบสอบถามตามที่ได้อธิบายมาข้างต้น

โดยผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และ ความก้าวหน้าทางอาชีพ ตามลำดับ และปัจจัยที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มของข้อมูลที่ได้อาจการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม แล้วนั้น ผู้วิจัยจะขอทำการอธิบายผลเป็นรูปแบบตารางสรุปผลอีกครั้ง เพื่อที่จะได้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม มีมุมมองในเรื่องของการธำรงรักษาพนักงาน ที่มีความคล้ายคลึงกันในมุมมองใดบ้าง และเพื่อจะเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับการรายงานผลโดยใช้การวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis) ซึ่งจะแสดงรายละเอียดดังตารางด้านล่างต่อไปนี้

ตารางที่ 26 สรุปผลความสอดคล้องการวิจัยรศึกษานักงาน

หัวข้อ	ผู้ให้ข้อมูล	คำอธิบาย	บทสรุป	ผลความ สอดคล้อง
ด้านความสมดุล ของชีวิตการทำงาน และชีวิต	การแจก แบบสอบถาม	จากการตอบแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวนั้น พนักงานสามารถวางแผนการทำงาน แบ่งเวลาในการทำงาน ให้ความสำคัญกับครอบครัว และการมีสุขภาพร่างกายที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .342 ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสูงสุดของภาพรวม ต่อการคงอยู่ในองค์กรคงอยู่ ต่อเนื่อง และदानบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน	คะแนนเฉลี่ยระดับ ปานกลาง มีอิทธิพล ต่อการคงอยู่ในองค์กร และเป็นสิ่งที่ควร ได้รับการปรับปรุง	สอดคล้อง
ส่วนตัว	การสัมภาษณ์	ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในด้านของสิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Empathy) พบว่าผู้บริหารร้อยละ 62.50 มีความคิดเห็นว่ามีควมจำเป็นที่จะต้องเพิ่มการรับฟังความคิดเห็นพนักงานใหม่มากขึ้น เพราะพนักงานยุคใหม่เน้นเติบโตมากขึ้นในทุกคนใส่ใจดูแลสุขภาพของตนเอง การสร้างสมดุลของชีวิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ของพนักงานให้ดีขึ้น ต้องแก้ไข Pain point และหาจุดสมดุลร่วมกันระหว่างงานและเวลา เพื่อให้การทำงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพ ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ ในองค์กร และเป็นสิ่ง ที่ควรได้รับการ ปรับปรุง	
การสนทนากลุ่ม		มติจากการสนทนากลุ่มในการแก้ไขปัญหาด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว พบว่าพนักงานต้องการให้องค์กรพิจารณาวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพิ่มการอบรม พนักงานใหม่มีความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีการนำเสนอ การ Rotation เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน ได้หลากหลาย (Multi tasking skill)	มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ ในองค์กร และเป็นสิ่ง ที่ควรได้รับการ ปรับปรุง	

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้ให้ข้อมูล	คำอธิบาย	บทสรุป	ผลความ สอดคล้อง
ด้านรางวัลและ ผลตอบแทน	การแจก แบบสอบถาม	จากการตอบแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนของพนักงาน ได้รับ คำตอบที่เหมาะสมกับความสามารและภาระงาน, ได้รับการขึ้นเงินเดือนที่เป็น ธรรมจากการประเมินผลงาน และ ได้รับค่าแรงในกาปฏิบัติงานล่วงเวลาที่เหมาะสม มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .257 ซึ่งเป็นปัจจัยที่ มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ในด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และด้านบรรทัด ฐานทางสังคม ควรได้รับการปรับปรุง เพื่อเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในด้านของสิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับ พนักงาน (Need) พบว่าผู้บริหารร้อยละ 50.00 มีความคิดเห็นว่าสิ่งที่จะช่วยเป็น แรงผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน คือ การที่พนักงานควรได้รับความ ยุติธรรม ความเท่าเทียม กับรางวัลและผลตอบแทนที่จะได้รับ เพื่อเป็นการเสริมสร้าง แรงจูงใจ (Motivation) ให้กับพนักงาน	คะแนนเฉลี่ยระดับปาน กลาง มีอิทธิพลต่อการ คงอยู่ในองค์กร และเป็น สิ่งที่ควรได้รับการ ปรับปรุง	สอดคล้อง
	การสัมภาษณ์		มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ใน องค์กร และเป็นสิ่งที่ควร ได้รับการปรับปรุง	
	การสนทนากลุ่ม	มีจิตนาการสนทนากลุ่มในการแก้ไขปัญหาความกังวลและผลตอบแทน พบว่าพนักงาน มีมุมมองว่าองค์กรไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เท่ากับบริษัทอื่น ในเครือ อุตสาหกรรมเดียวกันได้ และ Production Engineer ควรได้รับค่า Skill Engineer โดยเฉพาะ	มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ใน องค์กร และเป็นสิ่งที่ควร ได้รับการปรับปรุง	

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้ให้ข้อมูล	คำอธิบาย	บทสรุป	ผลความ สอดคล้อง
ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ	การแจก แบบสอบถาม	ผลจากการตอบแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ พนักงาน ได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนาที่ได้รับมอบหมาย, ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม และองค์กรมีความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .213 ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการอยู่ในองค์กรในด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง ควรได้รับการปรับปรุง เพื่อเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน	คะแนนเฉลี่ยระดับปานกลาง มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร และเป็นสิ่งที่ดีว่าได้รับการปรับปรุง	สอดคล้อง
	การสัมภาษณ์	ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในด้านของสิ่งที่ช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Need) พบว่าผู้บริหารร้อยละ 50.00 มองว่าพนักงานควรได้รับการประเมินผลจากการทำงานที่มีความยุติธรรม ไปรุ่งใส ตรวจสอบได้ ควรมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งการให้โอกาสและความยุติธรรมในการก้าวสู่ตำแหน่งถัดไป	มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร และเป็นสิ่งที่ดีว่าได้รับการปรับปรุง	
	การสนทนากลุ่ม	มติจากการสนทนากลุ่มในการแก้ไขปัญหาด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ พบว่า พนักงานมองว่าการประเมินผล (Evaluation) ควรกำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน และทุกคนควรรู้ข้อกำหนดร่วมกัน และในเรื่องของการปรับตำแหน่ง (Promotion) ควรมีกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยให้ประสบการณ์ในการทำงาน ผลงานที่ศักยภาพในการทำงาน	มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร และเป็นสิ่งที่ดีว่าได้รับการปรับปรุง	

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้ขอมูล	คำอธิบาย	บทสรุป	ผลความ สอดคล้อง
ด้านการฝึกอบรมและ การพัฒนา	การแจก แบบสอบถาม	ผลจากการตอบแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานนั้น ได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการพัฒนา และพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ องค์กรมีแผนการ ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมถึงการให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา ความสามารถตามความสนใจของพนักงานนั้น มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง องค์กรได้รับการ พัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานกับพนักงาน	คะแนนเฉลี่ยระดับปาน กลาง และเป็นสิ่งที่ควร ได้รับการพัฒนา	สอดคล้อง
	การสัมภาษณ์	ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในด้านของโอกาส (Opportunities) กล่าวคือหากสามารถ พัฒนาสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้เปรียบกว่าองค์กรอื่น และด้านของสิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Empathy) ในทั้งสองด้าน พบว่าผู้บริหารร้อยละ 75.00 มีความคิดเห็นว่า พนักงานควรได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Skill) ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และควรได้รับการฝึกอบรมในด้านของ ความรู้ (Knowledge) ส่งเสริมความรู้พื้นฐานของการทำงาน (Fundamental Knowledge) และพัฒนาทักษะเฉพาะ Soft skill อีกทั้งยังรวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ใน การทำงาน เพื่อจะทำให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น	สิ่งที่ควรได้รับการ พัฒนา	
	การสนทนากลุ่ม	ผลจากการสนทนากลุ่มในด้านของการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า พนักงานยังต้องการ การพัฒนาในด้านทักษะ และเสริมสร้างความรู้ในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	สิ่งที่ควรได้รับการ พัฒนา	

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้ให้ข้อมูล	คำอธิบาย	บทสรุป	ผลความสอดคล้อง
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	การแจกแบบสอบถาม	จากการตอบแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน สถานที่ทำงานมีอากาศถ่ายเทสะดวก สภาพแวดล้อมทั่วไปในห้องพักมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความพึงพอใจต่อเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตประจำวัน งานที่ต้องกรจัดเตรียมให้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ควรได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานกับพนักงาน	คะแนนเฉลี่ยระดับปานกลาง และเป็นสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา	สอดคล้อง
	การสัมภาษณ์	ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารร้อยละ 12.50 มีความคิดเห็นในด้านของสิ่งที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยเป็นแรงผลักดัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ (Aspiration) ที่ว่าต้องการที่จะสร้างให้สถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่พนักงานทำงานแล้วรู้สึกมีความสุข เป็น Happy Workplace พนักงานทุกคนทำงานด้วยความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พึ่งพาอาศัยกันเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน	สิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา	
	การสนทนากลุ่ม	มีจิตนาการสนทนากลุ่มในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่าพนักงานมองว่าองค์กรมีกฎระเบียบที่เข้มงวด และอุปสรรคสำหรับการทำที่เป็นบางอย่างยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ส่งผลให้การทำงานเกิดความยากลำบาก และมองเห็นทุกคนทำงานเป็นทีม เปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน สร้างเสริมความสามัคคีในแผนกเดียวกัน รวมถึงต่างแผนก เพื่อให้การทำงานราบรื่น	สิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา	

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้ให้ข้อมูล	คำอธิบาย	บทสรุป	ผลความ สอดคล้อง
दानบพททหว่าหนา งาน	การแจก แบบสอบถาม	จากการตอบแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยด้านบทบาทหัวหน้างาน หัวหน้างานแนะแนว หรือให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี หัวหน้างานสามารถแก้ไขปัญหาของพนักงานได้ และหัวหน้างานให้กำลังใจและส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นปัจจัยที่ควรรักษาแบบอย่างที่ดีเอาไว้	คะแนนเฉลี่ยระดับมาก และเป็นจุดแข็งขององค์กร	สอดคล้อง
	การสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารร้อยละ 50.00 มีความคิดเห็นในด้านจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กร ว่าหัวหน้างานนั้นควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการลงมือปฏิบัติเป็นต้นแบบ อีกทั้งยังคงสนับสนุนพนักงานและให้คำปรึกษาเวลาพบเจอปัญหาต่าง ๆ	จุดแข็งขององค์กร	
	การสนทนากลุ่ม	จากการสนทนากลุ่มในด้านบทบาทหัวหน้างาน มีความคิดเห็นว่า พนักงานมองว่าหัวหน้างานนั้นเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับลูกน้อง เป็นต้นแบบที่ดีให้กับพนักงานในการปฏิบัติตาม	จุดแข็งขององค์กร	

ภายหลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมด มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ SONEAR เพื่อสร้าง
กลยุทธ์การช้ารักษาพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

ผลการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis)

ผลการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis) เพื่อสร้างกลยุทธ์
การช้ารักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ



ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ SONEAR

	จุดแข็ง (S-Strengths)	โอกาส (O-Opportunities)
Strategies Inquiry ศึกษาทฤษฎีที่ ต้องการ/ กลยุทธ์การ ค้นหา	<ol style="list-style-type: none"> พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี ภายใต้สภาวะกดดัน พนักงานมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi tasking skill) และทำงานที่มีความท้าทาย (Challenge) พนักงานมีความเป็นผู้นำ (Leader ship) ในการเป็นหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ทั้งดำเนินการเป็นผู้นำ การวางแผน การตัดสินใจ 	<ol style="list-style-type: none"> รางวัลและผลตอบแทนองค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถเทียบเคียงองค์กรได้ และสอดคล้องกับผลการทำงานจริง สมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว <ol style="list-style-type: none"> องค์กรควรวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพิ่มการอบรมพนักงานให้มีความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ การ Rotation เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน ได้หลากหลายอย่าง (Multi tasking skill) ความก้าวหน้าทางอาชีพ <p>พบทวนเกณฑ์ระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และความยุติธรรม และควรมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน</p> สภาพแวดล้อมการทำงาน <p>การสร้างสภาพแวดล้อมให้มีการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้ออำนวยต่อความต้องการในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

สิ่งที่ช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (N-Need)	สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (E-Empathy)
<p>Strategies Inquiry</p> <p>ศึกษาหากลยุทธ์ที่ ต้องการ/ กลยุทธ์ การค้นหา</p>	
<p>1. รางวัลและผลตอบแทน</p> <p>การมอบรางวัลและผลตอบแทน ที่เหมาะสมกับพนักงาน ตาม</p> <p>ความสามารถและความมุ่งมั่นทุ่มเท , สวัสดิการ ที่พนักงานรู้สึก</p> <p>ถึงการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานและครอบครัว, การมอบ</p> <p>ของขวัญ ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ของขวัญวันเกิด งานเลี้ยงปีใหม่</p> <p>เป็นต้น</p> <p>2. สมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวสร้างจุดสมดุล</p> <p>ของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของแต่ละบุคคลให้มี</p> <p>ความสุข ไปพร้อม ๆ กัน</p> <p>พนักงานสามารถทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งเวลาให้กับ</p> <p>งาน ชีวิตส่วนตัว และสังคม ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. ความก้าวหน้าทางอาชีพ</p> <p>การกระตุ้นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ความต้องการและ ถึง</p> <p>ที่คาดหวังขององค์กร และการปรับตำแหน่งในระยะเวลาที่</p> <p>เหมาะสม</p> <p>4. สภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <p>มีบรรยากาศในทีมและเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีอุปกรณ์ส่งเสริม</p> <p>การทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสมและ</p> <p>เพียงพอ และสภาพการทำงาน โดยรอบเหมาะกับการทำงาน</p>	<p>1. รางวัลและผลตอบแทน</p> <p>ให้ทางบริษัทที่การทบทวนโครงสร้างเงินเดือน เทียบกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน และทำการ</p> <p>ปรับฐานเงินเดือนตามภาระหน้าที่งาน</p> <p>2. สมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน Re-organization - จัดทำแผนการอบรม ระยะสั้นและระยะยาว Training road map - ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะหลายด้าน เพื่อทำการแลกเปลี่ยนงานกันภายในได้ <p>3. ความก้าวหน้าทางอาชีพ</p> <p>การประเมินผล (EV)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน และทุกคนควรรู้ข้อกำหนดตรงกัน <p>การปรับตำแหน่ง (Promotion)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยใช้ YOS ผลงาน ศักยภาพในการทำงาน - จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) <p>4. สภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณากฎระเบียบ ที่มีความเหมาะสม กับสภาพหน่วยงานจริงและเข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน และ <p>ยังคงรักษาความปลอดภัยและข้อมูลความลับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมงานทางคน Digital Engemring สำหรับ โรงงานผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้กับพนักงาน - ส่งเสริมกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหาร และลูกน้อง เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารและรับฟังความ <p>ความคิดเห็นมากขึ้น เพื่อสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้ดีขึ้น</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

แรงบันดาลใจ (A-Aspiration)	ผลลัพธ์ (R-Result)
<p>1. ภาพรวมการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำงานเป็นทีมเหมือนครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยผลักดันจนสำเร็จ - สร้างสรรค์ นวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ <p>2. ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นแบบอย่างที่ดี นำพองานได้ พึ่งพา ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา <p>3. พนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร - พนักงานรู้สึกถึงความพึงพอใจ ต่อรางวัลและผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า ขององค์กร 2. เพิ่มบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 3. ลดอัตราการลาออก
<p>Appreciative Intent สิ่งที่อยากให้เกิด ขึ้นกับองค์กร</p>	

กลยุทธ์การค้นหา (Strategic Inquiry)

1. จุดแข็ง (S-Strength) ได้แก่

1.1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี ภายใต้สภาวะกดดัน ปฏิบัติงานได้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือแม้กระทั่งสามารถมาปฏิบัติงานได้ในช่วงวันหยุด และสามารถทำงานร่วมกับหลาย ๆ แผนกได้ดี

1.2. องค์กรผลักดันให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (Multi tasking skill) และทำงานที่มีความท้าทาย (Challenge) และพนักงานได้รับอิสระในการตัดสินใจ

1.3. พนักงานมีความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการเป็นหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ทั้งด้านการเป็นผู้นำ การวางแผน การตัดสินใจ

2. โอกาส (O-Opportunity) ได้แก่

2.1 ด้านรางวัลและผลตอบแทน

องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถเทียบคู่แข่งต่างองค์กรได้ และด้วยลักษณะงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย เมื่อเทียบกับตำแหน่งเดียวกันในแผนกอื่น ควรจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.2 ด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1. องค์กรควรวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ทำการกำหนดให้พนักงานที่มีอยู่นั้นสามารถเพียงพอกับการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มการอบรมพนักงานให้มีความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้

3. การ Rotation เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานได้หลากหลายอย่าง (Multi tasking skill)

2.3 ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

ทบทวนเกณฑ์ระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และความยุติธรรม และควรมีการ วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานในองค์กรรู้สึกทำงานแล้วเติบโตต่อไปเรื่อย ๆ

2.4 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

การสร้างสภาพแวดล้อมให้มีการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เอื้ออำนวยต่อความต้องการในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

3. สิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (N-Need) ได้แก่

3.1 ด้านรางวัลและผลตอบแทน

การมอบรางวัลและผลตอบแทน ที่เหมาะสมกับพนักงาน ตามความสามารถและความมุ่งมั่นทุ่มเท, การมีสวัสดิการ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานและครอบครัว, การมอบของขวัญ ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เช่น ของขวัญวันเกิด งานเลี้ยงปีใหม่ เป็นต้น

3.2 ด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

สร้างจุดสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของแต่ละบุคคลให้มีความสุข ไปพร้อม ๆ กัน โดยพนักงานสามารถทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งเวลาให้กับงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคม ได้อย่างเหมาะสม

3.3 ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

การกระตุ้นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ความต้องการ และ สิ่งที่คาดหวังขององค์กร มีการปรับตำแหน่งในระยะเวลาที่เหมาะสม

3.4 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

มีบรรยากาศในทีมและเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีอุปกรณ์ที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน และ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสมและเพียงพอ สภาพการทำงานโดยรอบเหมาะกับการทำงาน

4. สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Empathy) ได้แก่

4.1 ด้านรางวัลและผลตอบแทน

ให้ทางบริษัททำการรีวิวโครงสร้างเงินเดือน เทียบกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน และทำการปรับฐานเงินเดือนตามภาระหน้าที่งาน

4.2 ด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1. จัดการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน โดยทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Reorganization) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างคนกับภาระงาน

2. จัดทำแผนการอบรม ระยะสั้นและระยะยาว ออกมาในรูปแบบของ Training road map เป็นการวางแผนเส้นทางการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อรองรับความก้าวหน้าไปกับองค์กร สำหรับอนาคต

3. ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะหลากหลายด้าน (Multitasking skills) เพื่อทำการแลกเปลี่ยนงานกันภายในได้ กันได้ระหว่างสายงาน เพื่อเป็นการสร้างความสมดุลของภาระหน้าที่ของแต่ละคน (Share load)

4.3. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)

มีกำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน และทุกคนควรรู้ข้อกำหนดร่วมกัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการประเมิน

2. การปรับตำแหน่ง (Promotion)

กำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยใช้ อายุงาน (YOS) ผลการทำงาน ศักยภาพในการทำงาน มาใช้สำหรับเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งงาน และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับพนักงาน ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้รู้ดีกว่าทำงานอยู่ในองค์กร แล้วนั้นสามารถเติบโตต่อไปเรื่อย ๆ

4.4 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

1. พิจารณาถูกระเบียบ ที่มีความเข้มงวดให้มีความเหมาะสม กับสภาพหน้างานจริง และเข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน แต่ยังสามารถรักษาความปลอดภัยและข้อมูลความลับของบริษัทได้
2. ส่งเสริมงานทางด้าน Digital Engineering สำหรับโรงงานผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้กับพนักงาน
3. ส่งเสริมกิจกรรม สำหรับสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหาร และลูกน้อง เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นให้มากขึ้น เพื่อสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้ดีขึ้น

เจตนาชื่นชมสิ่งที่ดี (Appreciative Intent)

1. สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (A-Aspirations)

1.1 ภาพรวมการทำงาน

มีการทำงานเป็นทีมเหมือนครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันผลักดัน ส่งเสริมงานนั้นสำเร็จ และสามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

1.2 ผู้บริหาร

เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน สามารถนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ พึ่งพาได้ ภายใต้อาการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.3 พนักงาน

ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน มีการเติบโตในเส้นทางอาชีพของตน รู้สึกรัก และผูกพันกับองค์กร

2. ผลลัพธ์ (R-Result)

2.1 บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

โดยมีการพัฒนาความก้าวหน้าชีพ และระบบการประเมินที่เป็นธรรม

2.2 บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า ขององค์กร

โดยทำงานได้ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือสูงกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น

2.3 ลดอัตราการลาออกของพนักงาน

เมื่อทำการวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis) ตามที่ได้นำเสนอมาในข้างต้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นทำการนำเสนอข้อมูลทั้งหมด รวมทั้งผลการวิเคราะห์ต่อผู้บริหารอีกครั้ง เพื่อทำการทบทวนผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการสนทนากลุ่มว่ามีความถูกต้องหรือไม่ เพื่อนำผลลัพธ์นั้นไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการธำรงรักษาพนักงานต่อไป

ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากกระบวนการสนทนากลุ่ม และผ่านการตรวจสอบจากผู้บริหารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ มาทำการสร้างเป็น โครงร่างนโยบายและกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน ดังนี้

ตารางที่ 28 สร้างเป็นนโยบายและกลยุทธ์การข้าราชการรักษาพนักงาน

โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนการปฏิบัติ
1. ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว		
1.1 เสริมสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงานให้มีทักษะการทำงานหลายด้าน (Multi tasking skill)	พัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน	1. จัดทำแผนการอบรม ระยะสั้น และระยะยาว (Training road map) 2. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
1.2 การบริหารจัดการงานให้เหมาะสมกับพนักงาน และกระจายภาระหน้าที่งาน (Share job load) ให้เหมาะสมกับกำลังพล	จัดการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน	1. ปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร (Reorganization)
1.3 พัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น	เพิ่มการเปิดการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และร่วมกันหาจุดสมดุล ระหว่างองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน	1. จัดกิจกรรม Two way communication เพิ่มช่องทางการสื่อสาร 2. จัดทำกิจกรรมร่วมกันภายในแผนก เสริมสร้างความสัมพันธ์
2. ด้านรางวัลและผลตอบแทน		
2.1 ปรับโครงสร้างฐานเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่งาน	แสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมของการจ้างงาน และค่าตอบแทน	1. นำเสนอส่วนงานค่าจ้าง ศึกษาเปรียบเทียบ โครงสร้างฐานเงินเดือน และสวัสดิการกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน 2. นำเสนอส่วนงานค่าจ้าง พิจารณาปรับฐานเงินเดือน
2.2 ทบทวนสวัสดิการหรือของขวัญพิเศษในวาระต่าง ๆ	เพิ่มขวัญและกำลังใจให้พนักงานรักและผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น	1. นำเสนอส่วนงานค่าจ้าง พิจารณาจ่ายเงินเดือนพิเศษสำหรับทักษะทางด้าน Engineer หรือมอบโอกาสพิเศษเพื่อเป็นรางวัลให้กับพนักงาน

ตารางที่ 28 (ต่อ)

โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนการปฏิบัติ
3. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ		
3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ตลอดจนมีทิศทางการเติบโตและระบบก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ชัดเจน	จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีความชัดเจน ทั้งในระยะสั้นจนถึงแผนอนาคต (Career path)	1. การปรับตำแหน่ง - กำหนดเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งให้ชัดเจน โดยใช้อายุการทำงาน ผลงาน และ ศักยภาพในการทำงาน - จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
3.2 ปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลตามศักยภาพและประสิทธิภาพของงานที่แท้จริง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความยุติธรรม และยอมรับการประเมิน	กำหนดรูปแบบการประเมินผลงาน และเกณฑ์การปรับตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นธรรม	1. จัดทำระบบการประเมินใหม่ที่มีความชัดเจน และเป็นธรรม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม
4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา		
4.1 พัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที เพื่อตอบสนองความต้องการพนักงาน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) และมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ	1. ทบทวนหลักสูตร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และตรงกับความต้องการของบริษัท 2. จัดทำหลักสูตรโดยการนำ IT, Digital มาใช้ในการเรียนรู้ การเรียนแบบออนไลน์ 3. จัดทำแนวทางการฝึกอบรม สำหรับพนักงาน เพื่อให้รองรับกับความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน (Training road map)

ตารางที่ 28 (ต่อ)

โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนการปฏิบัติ
5. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน		
5.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน	สร้างสถานที่ทำงานดี เพื่อนร่วมงานเป็นมิตร อยู่แล้วสบายใจ และยังคงรักษาคุณภาพงานและการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนากิจกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร 2. จัดหาอุปกรณ์พื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน ให้เพียงพอต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพ 3. พิจารณากฎระเบียบ ที่มีความเข้มงวดให้เหมาะสม กับสภาพหน้างานจริง และเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และยังคงรักษาความปลอดภัยและข้อมูลความลับ
5.2 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ภายในแผนก ให้สอดคล้องกับทิศทาง และเป้าหมายของบริษัทที่เหมาะสมกับยุคสมัย	ส่งเสริมงานทางด้าน Digital Engineering สำหรับโรงงานผลิต และการทำงานออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้กับพนักงานในยุค COVID-19	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบงานเอกสาร ให้เป็น Electric Document (เช่น การส่งเอกสาร การอนุมัติ การเก็บข้อมูล) 2. พัฒนาระบบการเรียนรู้และการสื่อสาร การประชุม ให้เป็นระบบออนไลน์
6. ด้านบทบาทหัวหน้างาน		
6.1 พัฒนาผู้บริหารในองค์กรให้เป็น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารคน	สร้างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ สามารถติดตามและวัดผลได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหลักสูตรอบรมผู้บริหาร เน้นเรื่องความคิดเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ 2. จัดทำแผนพัฒนาและประเมินผล ทักษะความสามารถของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ ต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ

ภายหลังจากผู้วิจัยได้ทำการสร้างโครงการนโยบายการธำรงรักษาพนักงานเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงาน ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ

N	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลและแปลผลงานวิจัยสอดคล้องกับกรอบงานวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้
 ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองและข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
 ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อโครงการนโยบายการธำรงรักษาพนักงานในแต่ละด้าน
 ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองและข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม คือพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ตั้งแต่ระดับพนักงานประจำการขึ้นไป จนถึงระดับผู้บริหารองค์กร รวมทั้งสิ้น 100 คน ผลการวิเคราะห์แสดงผลตามตารางที่ 29 และ 30

ตารางที่ 29 คำถามคัดกรองของกลุ่มตัวอย่าง

ท่านได้ศึกษาโครงการนโยบาย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ใช่	100	100.0
ไม่ใช่	0	0.0
รวม	100	100.0

จากตารางที่ 29 คำถามคัดกรองของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานทุกคน ได้ทำการศึกษาโครงการนโยบายก่อนเริ่มทำแบบสอบถามทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 30 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	75	75.0
หญิง	25	25.0
รวม	100	100.0

จากตารางที่ 30 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0

ตารางที่ 31 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	0	0.0
21 - 30 ปี	66	66.0
31-40 ปี	28	28.0
41-50 ปี	6	6.0
มากกว่า 50 ปี	0	0
รวม	100	100.0

จากตารางที่ 31 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 66.0 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี และ ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	11	11.0
1-3 ปี	22	22.0
3-6 ปี	30	30.0
6-9 ปี	14	14.0
มากกว่า 9 ปี	23	23.0
รวม	100	100.0

จากตารางที่ 32 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุการทำงานระหว่าง 3-6 ปี มากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 รองลงมา คือ ช่วงอายุการทำงานมากกว่า 9 ปี ช่วงอายุการทำงานระหว่าง 1-3 ปี ช่วงอายุการทำงานระหว่าง 6-9 ปี ช่วงอายุการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี และ ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff)	61	61.0
วิศวกรการผลิตระดับอาวุโส (Senior staff)	23	23.0
วิศวกรการผลิตระดับผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager)	10	10.0
วิศวกรการผลิตระดับผู้จัดการ (Manager)	4	4.0
วิศวกรการผลิตระดับผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (Assistant General Manager)	1	1.0
วิศวกรการผลิตระดับผู้จัดการทั่วไป (General Manager)	1	1.0
รวม	100	100.0

จากตารางที่ 33 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานตำแหน่งวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 61.0

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อโครงสร้างนโยบายการธำรงรักษาพนักงานในแต่ละด้าน

วิเคราะห์ข้อมูลการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเกณฑ์ในแต่ละช่วงเท่ากันดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.5-21.00 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.4-41.20 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.3-61.40 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.2-81.60 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.1-00.80 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ตารางที่ 34 จำนวนและร้อยละ ความพึงพอใจต่อโครงสร้างนโยบายการธำรงรักษาพนักงานในแต่ละด้าน

ความพึงพอใจต่อนโยบายการธำรงรักษาพนักงาน	\bar{X} (N=100)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
ด้านรางวัลและผลตอบแทน	4.49	.689	มากที่สุด	4
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.73	.446	มากที่สุด	1
ด้านโอกาสในความก้าวหน้า	4.38	.763	มากที่สุด	6
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	4.53	.658	มากที่สุด	3
ด้านบทบาทหัวหน้างาน	4.55	.609	มากที่สุด	2
ด้านความสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	4.42	.684	มากที่สุด	5

จากตารางที่ 34 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับโครงสร้างนโยบายการธำรงรักษาพนักงาน ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.73 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .446 ซึ่งอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด อันดับสอง คือ ด้านบทบาทหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.55 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .609

อยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.53 ด้านรางวัลและผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.49 ด้านความสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.42 และ ด้านโอกาสในความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.55 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงสร้างนโยบายไปปฏิบัติ

ตารางที่ 35 จำนวนและร้อยละ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงสร้างนโยบายไปปฏิบัติ

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	\bar{X} (N=100)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
นโยบายการชำระรักษาพนักงาน สอดคล้องกับ ความคาดหวัง	4.38	.708	มากที่สุด	2
นโยบายการชำระรักษาพนักงาน สามารถสร้าง ความพึงพอใจ	4.54	.658	มากที่สุด	1

จากตารางที่ 35 พบว่า นโยบายการชำระรักษาพนักงาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.54 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .658 ซึ่งอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด และนโยบายการชำระรักษาพนักงาน ยังสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.38 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .708 ซึ่งอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ” มีวัตถุประสงค์หลัก 5 ประการดังนี้

1. เพื่อค้นหามุมมองแนวคิดด้านบวก เกี่ยวกับความรู้สึของผู้บริหารที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กร
2. เพื่อศึกษาหาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน ที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร
4. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. เพื่อสร้างแนวทางการธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) โดยใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร เพื่อลดอัตราการสูญเสียพนักงานภายในองค์กร ซึ่งจากการสนทนากลุ่มนั้น ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน ที่เหมาะสมสำหรับขององค์กร และองค์กรยังสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรในอนาคต สามารถสรุปผลตามกระบวนการวิจัยออกเป็น 3 กระบวนการ

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

1. งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)
2. งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1

1. งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

สรุปผลการสัมภาษณ์มุมมองความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร แผนกวิศวกรรมการผลิต จากโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กร มีความคิดเห็นดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength)

ด้านจุดแข็งหรือเรื่องราวดี ๆ ขององค์กรแห่งนี้ จากรายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหาร สิ่งที่ผู้บริหารมองว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรนี้ โดย ประเด็นที่ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นหรือให้ความสำคัญมากที่สุด อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม โดยภายในองค์กร จะมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบช่วยเหลือพึ่งพากัน ทำงานร่วมกันเป็นครอบครัวเดียวกัน ประเด็นที่ผู้บริหารได้เห็นถึงจุดแข็งรองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ บทบาทหัวหน้างาน โดยหัวหน้างานนั้นเป็นแบบอย่างที่ดี ในการลงมือปฏิบัติงาน และเป็นต้นแบบที่ดี มีการสนับสนุนความคิดของพนักงาน และให้คำปรึกษาเวลาพบเจอปัญหาต่าง ๆ อันดับ 3 คือ ความสำเร็จจากการทำงาน กล่าวคือ การได้ทำงานจนงานนั้นประสบผลสำเร็จ เช่น การได้รับ โอกาสในการเรียนรู้ผ่านการสร้างไลน์ การได้ทำงานระดับ Global การทำงานในสภาวะกดดันและท้าทาย โดยมีการนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ จนงานนั้นสามารถประสบความสำเร็จ

2. โอกาส (Opportunities)

ด้านโอกาส ในการพัฒนาที่ทำให้องค์กรของเราได้เปรียบกว่าองค์กรอื่น จากรายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหาร สิ่งที่ผู้บริหารมองว่าเป็นโอกาสขององค์กรนี้ โดย ประเด็นที่ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด อันดับแรก คือ การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ) โดย มีการให้ความรู้และความสามารถด้วยเวลาที่รวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยมีการมุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความสามารถและนำมาพัฒนางาน เช่น การส่งเสริมความรู้พื้นฐานที่สำคัญสำหรับแผนกวิศวกรรมการผลิต ประเด็นที่ผู้บริหารได้เห็นถึงโอกาสรองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้) มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะ Soft skill เช่น การสื่อสาร, ทักษคติเชิงบวก (Positive attitude), การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking), ภาวะผู้นำ (Leadership), การคิดเชิงตรรกะ (Logical thinking) อันดับ 3 คือ เทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เช่น การทำ Internet of Things (IoT), เครื่องจักรอัตโนมัติ (Automation), Science data analysis

3. สิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Need)

จากรายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหาร สิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานผูกพันและรักองค์กร ที่ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด อันดับแรกคือ ความสำเร็จจากการทำงาน โดยที่หัวหน้างานจะให้โอกาสพนักงานในการทำงานที่ท้าทาย มอบหมายงานให้พนักงานรู้สึกได้เป็น Owner project และให้ทำงานนั้นจนประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ประเด็นที่ผู้บริหารได้เห็นถึงสิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับรองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ รางวัล และ ผลตอบแทน กล่าวคือ หัวหน้าต้องให้ความเท่าเทียมและความยุติธรรมระหว่างงานกับผลตอบแทน และการปรับตำแหน่ง ที่เป็นธรรม กับพนักงาน อันดับ 3 คือ การได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างาน หัวหน้าจะต้องเข้าใจ รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร

4. สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Empathy)

จากรายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหาร สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด อันดับแรกคือ การพัฒนาบุคลากร (ด้านทักษะ) โดย มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะให้พนักงานมีความรู้ และมุ่งเน้นพัฒนาจุดแข็งของพนักงาน เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประเด็นที่รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความรู้) โดยการ ส่งเสริมทักษะความรู้พื้นฐานของการทำงาน โดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ทางวิศวกรรม อันดับ 3 คือ การสนับสนุนและตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้เป็นแบบสองทาง (Two way communication) เพื่อแก้ไขปัญหาและหาจุดสมดุลร่วมกัน ระหว่างหัวหน้างาน พนักงานและเพื่อนร่วมงาน และสนับสนุนการใช้ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และการลดการทำงานที่ไม่ชัดเจน และซ้ำซ้อนให้กับพนักงาน

5. สิ่งที่ต้องการจะเป็น (Aspirations)

สิ่งที่อยากเห็น หรือให้เกิดขึ้นในองค์กร ของเรา จากรายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหาร สิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้ โดย ประเด็นที่ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด อันดับแรกคือ การทำงานเป็นทีม คือ มีการทำงานเป็นทีมเสมือนครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันผลักดันจนประสบความสำเร็จ และมีการการสร้างสรรคนวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิต ประเด็นที่รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ บทบาทหัวหน้างาน กล่าวคือ ผู้บริหาร จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และสามารถนำพาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า ฟังพาได้ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และอันดับ 3 คือ

ต้องการให้พนักงานได้รับการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ จนประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน มีความก้าวหน้าทางอาชีพ

6. ผลลัพธ์ (Result)

ด้านผลลัพธ์ที่ดี ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร จากรายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหาร โดย ประเด็นที่ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นหรือกล่าวถึงมากที่สุด อันดับแรกคือ ความก้าวหน้าทางอาชีพ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้รับโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงาน มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น โดยต้องมีการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ประเด็นที่รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ การประเมินผล จัดสร้างรูปแบบการประเมินผลที่เป็นธรรมให้กับพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และอันดับ 3 คือ ความสำเร็จจากการทำงาน โดยทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น และความผูกพันของพนักงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

2. งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาพนักงาน โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม กับพนักงานวิศวกรระดับปฏิบัติการ และ พนักงานวิศวกรระดับปฏิบัติการอาวุโส ผู้วิจัยได้สรุปผลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 73.0 มีช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.0 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.5 มีตำแหน่งเป็นวิศวกรระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 75.0

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในด้านภาพรวมและรายด้าน

พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ มีระดับความตั้งใจคงอยู่ในในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.66$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.74$) รองลงมาคือด้านจิตใจ ($\bar{X} = 2.71$) ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.55$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลวิเคราะห์การศึกษาหาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน และปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมและรายด้าน

ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ในภาพรวม ด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวมด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานมีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร พบว่า ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน และ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผลจากการสนทนากลุ่มมีมติดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการธำรงรักษาพนักงาน

ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการธำรงรักษาพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

2. ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานในด้านที่ควรได้รับการพัฒนา

ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองว่า ปัจจัยที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

3. แนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน

3.1 แนวทางในการพัฒนาด้านรางวัลและผลตอบแทน

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทำการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาด้านรางวัลและผลตอบแทน คือ ต้องการให้ทางบริษัททำการทบทวนโครงสร้างฐานเงินเดือน เทียบกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน และทำการปรับฐานเงินเดือนตามภาระหน้าที่งาน

3.2 แนวทางในการพัฒนาด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทำการเสนอแนวทางสำหรับการพัฒนาด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว คือ บริษัทควรมีการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน มีการวางแผนการผลิตล่วงหน้า เพื่อไม่ให้กระทบวันหยุด เพิ่มการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และมีการ Rotation เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย

3.3 แนวทางในการพัฒนาด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทำการเสนอแนวทางสำหรับการพัฒนาด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ สำหรับการประเมินผล (Evaluation) ควรกำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน และทุกคนควรรู้ออกำหนดร่วมกัน และในเรื่องของการปรับตำแหน่ง (Promotion) ควรมีกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยใช้ ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลงาน ศักยภาพในการทำงาน

3.4 แนวทางในการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทำการเสนอแนวทางสำหรับการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน คือ องค์กรควรมีการพิจารณาความเข้มงวดของกฎระเบียบที่ตั้งขึ้นมาใหม่อีกครั้ง โดยไม่ให้กฎระเบียบเหล่านั้นกระทบกับการทำงานของพนักงาน

4. กลยุทธ์การรักษาพนักงานภายในองค์กร

ภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมด มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ SONEAR (SONEAR Analysis) เพื่อสร้างกลยุทธ์การรักษาพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

1. จุดแข็ง (Strength)

ด้านจุดแข็งหรือเรื่องราวดี ๆ ของพนักงานภายในองค์กร ที่ได้จากกระบวนการทำการสนทนากลุ่ม คือ 1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี ภายใต้อาภาระกดดัน ปฏิบัติงานได้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือแม้กระทั่งสามารถมาปฏิบัติงานได้ในช่วงวันหยุด และสามารถ

ทำงานร่วมกับหลาย ๆ แผนกได้ดี 2. ในส่วนขององค์กรนั้น มีการผลักดันให้พนักงานเกิดทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (Multi-tasking skill) มอบหมายให้มีความท้าทาย (Challenge) และพนักงานได้รับอิสระในการตัดสินใจ 3. พนักงานภายในองค์กรมีความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยการเป็นหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ทั้งด้านการเป็นผู้นำ การวางแผน การตัดสินใจ

2. โอกาส (Opportunities)

ในด้านของโอกาส ในการพัฒนาที่จะทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบกว่าองค์กรอื่น ที่ได้จากกระบวนการทำการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านรางวัลและผลตอบแทน กล่าวคือ องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถเทียบคู่แข่งต่างองค์กรได้ และด้วยลักษณะงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย เมื่อเทียบกับตำแหน่งเดียวกันในแผนกอื่น ควรจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 2. ด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรควรวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ทำการกำหนดให้พนักงานที่มีอยู่สามารถเพียงพอกับการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 3. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ องค์กรต้องมีการทบทวนเกณฑ์ระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และความยุติธรรม และควรมีการ วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานในองค์กรรู้สึกทำงานแล้วเติบโตต่อไปเรื่อย ๆ และ 4. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมให้การทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้ออำนวยต่อความต้องการในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

3. สิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Need)

จากกระบวนการทำการสนทนากลุ่ม สิ่งที่จะช่วยผลักดัน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานผูกพันและรักองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านรางวัลและผลตอบแทน องค์กรควรมอบรางวัลและผลตอบแทน ที่เหมาะสมกับพนักงาน ตามความสามารถ และความมุ่งมั่นทุ่มเท การมีสวัสดิการที่ดี ที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการดูแลเอาใจใส่ต่อตัวพนักงาน และครอบครัว การมอบของขวัญ ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เช่น ของขวัญวันเกิด งานเลี้ยงปีใหม่ เป็นต้น 2. ด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรต้องสร้างจุดสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของแต่ละบุคคลให้มีความสุข ไปพร้อม ๆ กัน โดยพนักงานต้องสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งเวลาให้กับงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคมได้อย่างเหมาะสม 3. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ควรมีการกระตุ้นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ความชัดเจนของสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และ มีการปรับตำแหน่งในระยะเวลาที่เหมาะสม และ 4. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน สร้างสภาพการทำงานโดยรอบให้เหมาะสมกับการทำงาน โดยมีการสร้างบรรยากาศในทีม

และเพื่อนร่วมงานที่ดี มีอุปกรณ์ที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

4. สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Empathy)

จากกระบวนการทำการสนทนากลุ่ม พบว่าสิ่งที่องค์กรต้องพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านรางวัลและผลตอบแทน โดยทางบริษัทควรทำการทบทวนโครงสร้างฐานเงินเดือน โดยเทียบกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน และทำการปรับฐานเงินเดือนตามภาระหน้าที่งาน 2. ด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรควรจัดการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน โดยทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Reorganization) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างคนกับภาระงาน มีการจัดทำแผนการอบรม ระยะสั้นและระยะยาว ออกมาในรูปแบบของ Training road map เป็นการวางแผนเส้นทางการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อรองรับความก้าวหน้าไปกับองค์กรสำหรับอนาคต และทำการส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะหลากหลายด้าน (Multitasking skills) เพื่อทำการแลกเปลี่ยนงานกันภายในได้ กันได้ระหว่างสายงาน เพื่อเป็นการสร้างความสมดุลของภาระหน้าที่ของแต่ละคน (Share load) 3. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ องค์กรควรพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับตำแหน่ง โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) นั้นควรมีกำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน และทุกคนควรรู้ข้อกำหนดร่วมกัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการประเมิน และการปรับตำแหน่ง (Promotion) องค์กรต้องกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยใช้ อายุงาน (YOS) ผลการทำงาน ศักยภาพในการทำงาน มาใช้สำหรับเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งงาน และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้รู้สึกทำงานอยู่ในองค์กร แล้วนั้นสามารถเติบโตต่อไปเรื่อย ๆ และ 4. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรต้องพิจารณาถูกระเบียบ ที่มีความเข้มงวดให้มีความเหมาะสม กับสภาพหน่วยงานจริงและเข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน แต่ยังสามารถรักษาความปลอดภัยและข้อมูลความลับของบริษัทได้ มีการส่งเสริมงานทางด้าน Digital Engineering สำหรับโรงงานผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมกิจกรรม สำหรับสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหาร และลูกน้อง เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นให้มากขึ้น เพื่อสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้ดีขึ้น

5. สิ่งที่ต้องการจะเป็น (Aspirations)

สิ่งที่อยากเห็น หรือให้เกิดขึ้นในองค์กร สิ่งที่พนักงานต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้ คือ ภาพรวมของการทำงานภายในองค์กร มีการทำงานเป็นทีมเหมือนครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันผลักดันส่งเสริมงานนั้นสำเร็จ และสามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ

ให้เกิดขึ้น และผู้บริหารภายในองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน นำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และพึงพาได้ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ ตัวของพนักงานเองนั้น ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน มีการเติบโตในเส้นทางอาชีพของตน จนรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร

6. ผลลัพธ์ (Result)

ด้านผลลัพธ์ที่ดี ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร คือ พนักงานภายในองค์กรเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนาความก้าวหน้าอาชีพ และระบบการประเมินที่เป็นธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือสูงกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น และลดอัตราการลาออกของพนักงาน

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ SONEAR (SONEAR Analysis) ตามที่ได้นำเสนอมาในข้างต้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยทำการนำเสนอข้อมูลทั้งหมด รวมทั้งผลการวิเคราะห์จากงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จากการทำการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ไปยังผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เพื่อทำการทบทวนผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการสนทนากลุ่ม ว่ามีความถูกต้องหรือไม่ เพื่อนำผลลัพธ์นั้นไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการธำรงรักษาพนักงานต่อไป

ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากกระบวนการสนทนากลุ่ม และผ่านการตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ มาทำการสร้างเป็นโครงร่างนโยบายและกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1.1 องค์กรควรมีนโยบายเสริมสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน มีทักษะการทำงานหลายด้าน (Multi-tasking skill) เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน โดยการจัดทำแผนการอบรม ระยะสั้นและระยะยาว (Training road map) และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) กัน

1.2 องค์กรควรมีการบริหารจัดการงานให้เหมาะสมกับพนักงาน และกระจายภาระหน้าที่งาน (Share job load) ให้เหมาะสมกับกำลังพล เพื่อจัดการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Reorganization) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

1.3 องค์กรควรส่งเสริมพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพิ่มการเปิดการรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน และร่วมกันหาจุดสมดุล ระหว่างองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน โดยการจัดกิจกรรม

Two-way communication เพิ่มช่องทางการสื่อสารและ จัดทำกิจกรรมร่วมกันภายในแผนก เสริมสร้างความสัมพันธ์

2. ด้านรางวัลและผลตอบแทน

2.1 องค์กรควรมีการปรับโครงสร้างฐานเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่งาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมของการจ้างงาน และค่าตอบแทน โดย 1. ให้องค์กรศึกษา เปรียบเทียบ โครงสร้างฐานเงินเดือน และ สวัสดิการกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน และ ภายหลังจากทำการทบทวนแล้วนั้น ให้ทำการพิจารณาปรับฐานเงินเดือน

2.2 องค์กรควรทบทวนสวัสดิการหรือของขวัญพิเศษในวาระต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ให้พนักงานรักและผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาจ่ายเงินเดือนพิเศษ สำหรับทักษะทางด้าน Engineer หรือมอบโอกาสพิเศษเพื่อเป็นรางวัลให้กับพนักงาน

3. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

3.1 องค์กรควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ตลอดจนมีทิศทางการเติบโตและระบบก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ชัดเจน โดยการจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีความชัดเจน ทั้งในระยะสั้นจนถึงแผนอนาคต (Career path)

3.2 องค์กรควรปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลตามศักยภาพและประสิทธิผลของงาน ที่แท้จริง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความยุติธรรม และยอมรับการประเมิน โดยทำการกำหนดรูปแบบ การประเมินผลงาน และเกณฑ์การปรับตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นธรรม

4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

4.1 ให้องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรม ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ทันที เพื่อตอบสนองความต้องการพนักงาน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบ ผสมผสาน (Blended learning) และมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

5. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

5.1 องค์กรควรพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working environment) ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สร้างสถานที่ทำงานดี เพื่อนร่วมงานเป็น มิตร อยู่แล้วสบายใจ และยังคงรักษาคุณภาพงานและการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการ พัฒนากิจกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร จัดหาอุปกรณ์พื้นฐานที่ จำเป็นต่อการทำงาน ให้เพียงพอต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพ และทำการพิจารณา กฎระเบียบภายในองค์กร ที่มีความเข้มงวดให้เหมาะสม กับสภาพหน่วยงานจริง และเข้ากับ สถานการณ์ปัจจุบัน และยังคงรักษาความปลอดภัยและข้อมูลความลับ

5.2 ควรมีปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในแผนก ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของบริษัทที่เหมาะสมกับยุคสมัย มุ่งเน้นการส่งเสริมงานทางด้าน Digital Engineering สำหรับโรงงานผลิต และการทำงานออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้กับพนักงานในยุค COVID-19 โดยพัฒนาระบบงานเอกสาร ให้เป็น Electric Document (เช่น การส่งเอกสาร การอนุมัติ การเก็บข้อมูล) และ พัฒนาระบบการเรียนรู้และการสื่อสาร การประชุม ให้เป็นระบบออนไลน์

6. ด้านบทบาทหัวหน้างาน

6.1 ทำการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารคน โดยการสร้างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ สามารถติดตามและวัดผลได้

กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจ ต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม กับพนักงานของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ผู้วิจัยได้สรุปผลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 75.0 มีช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.0 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.0 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานตำแหน่งวิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) คิดเป็นร้อยละ 61.0

ตอนที่ 2 ผลความพึงพอใจต่อโครงการนโยบายการธำรงรักษาพนักงานในแต่ละด้าน

พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ มีระดับความพึงพอใจต่อโครงการนโยบายการธำรงรักษาพนักงานในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านพึงพอใจในระดับมากที่สุด ซึ่งด้านที่พึงพอใจมากที่สุดได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมาคือด้านบทบาทหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.55$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\bar{X} = 4.53$) ด้านรางวัลและผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.49$) ด้านความสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 4.42$) และด้าน โอกาสในความก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.38$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลของความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ

พนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ มีระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายการชำระรักษาพนักงาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) และ นโยบายการชำระรักษาพนักงาน ยังสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานที่ตั้งไว้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การชำระรักษาพนักงาน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ” ผู้วิจัยมีประเด็นการอภิปราย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) มุมมองของผู้บริหารที่มีเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดี ต่อการคงอยู่ในองค์กร 2) ปัจจัยการชำระรักษาพนักงานที่มีอิทธิพลกับการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร 3) กลยุทธ์การชำระรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิตโดยผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และ 4) ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ

1. มุมมองของผู้บริหารที่มีเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดี ต่อการคงอยู่ในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารภายในองค์กร พบว่าประสบการณ์ความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานในองค์กรแห่งนี้ ของผู้บริหารภายในองค์กรคือ การทำงานเป็นทีมภายในองค์กร โดยองค์กรจะมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งพากัน ทำงานร่วมกันเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยมีหัวหน้างานภายในองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการลงมือปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนความคิดของพนักงาน และให้คำปรึกษาเวลาพบเจอปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งองค์กรยังมีการให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายกับพนักงาน จนพนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน พนักงานได้โอกาสในการแสดงความสามารถของตน โดยการนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ จนทำให้งานนั้นสามารถประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิมา สุคันธนาค (2561) ได้กล่าวว่า องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสุข และหัวหน้างานต้องให้อิสระพนักงานในการแสดงความคิดเห็น หรือทำการแสดงความสามารถโดยไม่โดนถูกปิดกั้น จะต้องบริหารงานด้วยความเข้าใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน รับฟังความคิดเห็น เหตุและผลที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง รวมไปถึงงานวิจัยของ รัตนา แก้วเกตุ และอนุฉัตร ชำชอง (2560) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และระหว่างส่วนงาน รวมถึงต้องมีการทบทวนคำบรรยายงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการมอบหมาย

งานที่มีความท้าทายเหมาะสมกับตำแหน่งงานของพนักงาน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ต้องทำการพิจารณาปริมาณงานที่พนักงานได้รับให้มีความสมดุลกับพนักงาน

2. ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร

จากการวิจัยเพื่อหาปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน โดยเมื่อได้ทำการพิจารณาตัวแปรเป็นรายปัจจัยพบว่า มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน และปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผลจากการวิจัยในครั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก Herzberg (1959) (Herzberg's Two-Factors Theory of Motivation) โดยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และ ด้านรางวัลและผลตอบแทนคือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยทางอ้อมที่ไม่ได้ส่งผลให้เป็นที่พอใจ พนักงานโดยตรง แต่หากขาดปัจจัยนี้ ย่อมจะส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจได้ โดยปัจจัยนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ และ ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ นั้นเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยตรง สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานมีความเห็นต่อปัจจัยด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยพนักงานสามารถวางแผนการทำกิจกรรมล่วงหน้า แบ่งเวลาในการทำงาน ให้เวลากับครอบครัว และการมีสุขภาพร่างกายที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์ที่ว่า พนักงานยุคใหม่นั้นเติบโตมาในช่วงที่ทุกคนใส่ใจดูแลสุขภาพของตนเอง การสร้างความสมดุลของชีวิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงานให้ดีขึ้น จำเป็นที่จะต้องแก้ไข Pain point และหาจุดสมดุลร่วมกันระหว่างงานและเวลา เพื่อให้การทำงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพ ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และยังคงสอดคล้องกับการสนทนากลุ่ม ซึ่งมติจากการสนทนากลุ่ม ที่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการธำรงรักษาพนักงาน และควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก Herzberg (1959) สอดคล้องกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ตลอดจนยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ของ Laing (2019)

ที่ว่าปัจจัยด้านสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาพนักงาน โดยกล่าวว่าการสร้างสมดุลของชีวิตการทำงานนั้น รวมถึงความยืดหยุ่นของช่วงเวลาการทำงาน เช่น การได้รับการสลับวันหยุดในการทำงาน หรือการได้รับอนุญาตให้เข้า-ออกงานก่อนช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อไปทำกิจกรรมครอบครัว และผลการศึกษาวิจัยอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจ คงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง ของ ปฏิญา ปิ่นทอง (2561) พบว่า ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย โดยองค์กรนั้นควรมีการจัดแผนการปฏิบัติงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และชั่วโมงในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ตลอดจนสามารถให้พนักงานสามารถวางแผนในการทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้ โดยปราศจากความกังวลกับงาน

2.2 ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน

ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานมีความเห็นต่อปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน ว่าพนักงานนั้นได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถและภาระงาน ได้รับการขึ้นเงินเดือนที่เป็นธรรมจากการประเมินผลงาน และ ได้รับค่าแรงในการปฏิบัติงานล่วงเวลาที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่ว่าพนักงานควรได้รับความยุติธรรม ความเท่าเทียม กับรางวัลและผลตอบแทนที่จะได้รับ เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับพนักงาน และยังสอดคล้องกับการสนทนากลุ่ม ที่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการชำระรักษาพนักงาน และควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก Herzberg (1959) สอดคล้องกับปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) ด้านค่าตอบแทน (Salary) ตลอดจนยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิญา ปิ่นทอง (2561) พบว่า องค์กรควรมีโครงสร้างอัตราค่าตอบแทน ไม่ว่าจะพื้นฐานเงินเดือนหรือสิ่งจูงใจที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนั้นควรมีการปรับขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม จากการประเมินผลปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และภาระงาน ของพนักงานแต่ละบุคคล รวมไปถึงงานวิจัยของ ปฏิมา สุคันธนาค (2561) ที่ว่าปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง โดยองค์กรควรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี มีความมั่นคงเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น และผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ของ รัตนา แก้วเกตุ และ อนุฉัตร

ซ้ำของ (2560) พบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยควรมีการพัฒนาการให้ค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่ตรงกับความสามารถและภาระงาน รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม

2.3 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานมีความเห็นต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยพนักงานได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม และองค์กรมีความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารที่ได้จากการสัมภาษณ์ ว่าพนักงานควรได้รับการประเมินผลจากการทำงานที่มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ควรมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งการให้โอกาสและความยุติธรรมในการก้าวสู่ตำแหน่งถัดไป และยังสอดคล้องกับการสนทนากลุ่ม ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการธำรงรักษาพนักงาน และควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก Herzberg (1959) สอดคล้องกับปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ตลอดจนยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสาสล ภูมิพื้นผล (2559) ได้ทำการศึกษาวិจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัท เดลแมกซ์ แมนชินเนอร์ จำกัด ว่าการธำรงรักษาพนักงานควรสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยการสร้างเป้าหมายให้กับพนักงานให้เห็นถึงความก้าวหน้าในงาน หรือการได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น เพื่อที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมไปถึงงานวิจัยของ ชนัญชิตา อันเหลือ (2560) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บุญถาวรเชรามิค จำกัด สาขาหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางอาชีพเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และกำหนดให้มีการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานให้ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่มีความยุติธรรม

3. กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิตโดยผู้มีส่วนได้เสีย

(Stakeholder)

การวิเคราะห์ผลโดยใช้ SONEAR (SONEAR Analysis) จากพนักงานและผู้บริหารแผนกวิศวกรรมการผลิต เพื่อสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน สามารถสร้างกลยุทธ์สำหรับการธำรงรักษาพนักงานได้ออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากการศึกษาวิจัยทำให้พบปัญหาคือ พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานหนักเกินไป ส่งผลให้ไม่มีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน ระหว่างหัวหน้างาน และลูกน้องโดยตรง จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: พัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงานเพื่อให้มีทักษะการทำงานหลายด้าน

กลยุทธ์ที่ 2: จัดการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน

กลยุทธ์ที่ 3: เพิ่มการเปิดการรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน และร่วมกันหาจุดสมดุล ระหว่างองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน

3.2 กลยุทธ์ด้านรางวัลและผลตอบแทน

จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถเทียบคู่แข่งต่างองค์กรได้ และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: แสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมของการจ้างงาน และค่าตอบแทน

กลยุทธ์ที่ 2: เพิ่มขวัญและกำลังใจ เพื่อให้พนักงานรักและผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

3.3 กลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรควรมีการทบทวนเกณฑ์ระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และความยุติธรรม และควรมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกทำงานแล้วได้รับการเจริญเติบโตในสายอาชีพ จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีความชัดเจน ทั้งในระยะสั้นจนถึงแผนอนาคต (Career path)

กลยุทธ์ที่ 2: กำหนดรูปแบบการประเมินผลงาน และเกณฑ์การปรับตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นธรรม

3.4 กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน และจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่พนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) และมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

3.5 กลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้อต่อความต้องการในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: สร้างสถานที่ทำงานดี เพื่อนร่วมงานเป็นมิตร อยู่แล้วสบายใจ และยังคงรักษาคุณภาพงานและการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2: ส่งเสริมงานทางด้าน Digital Engineering สำหรับโรงงานผลิต และการทำงานออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้กับพนักงานในยุค COVID-19

3.6 กลยุทธ์ด้านบทบาทหัวหน้างาน

เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถของผู้บริหาร และให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: สร้างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน โดยสามารถติดตามและวัดผลได้

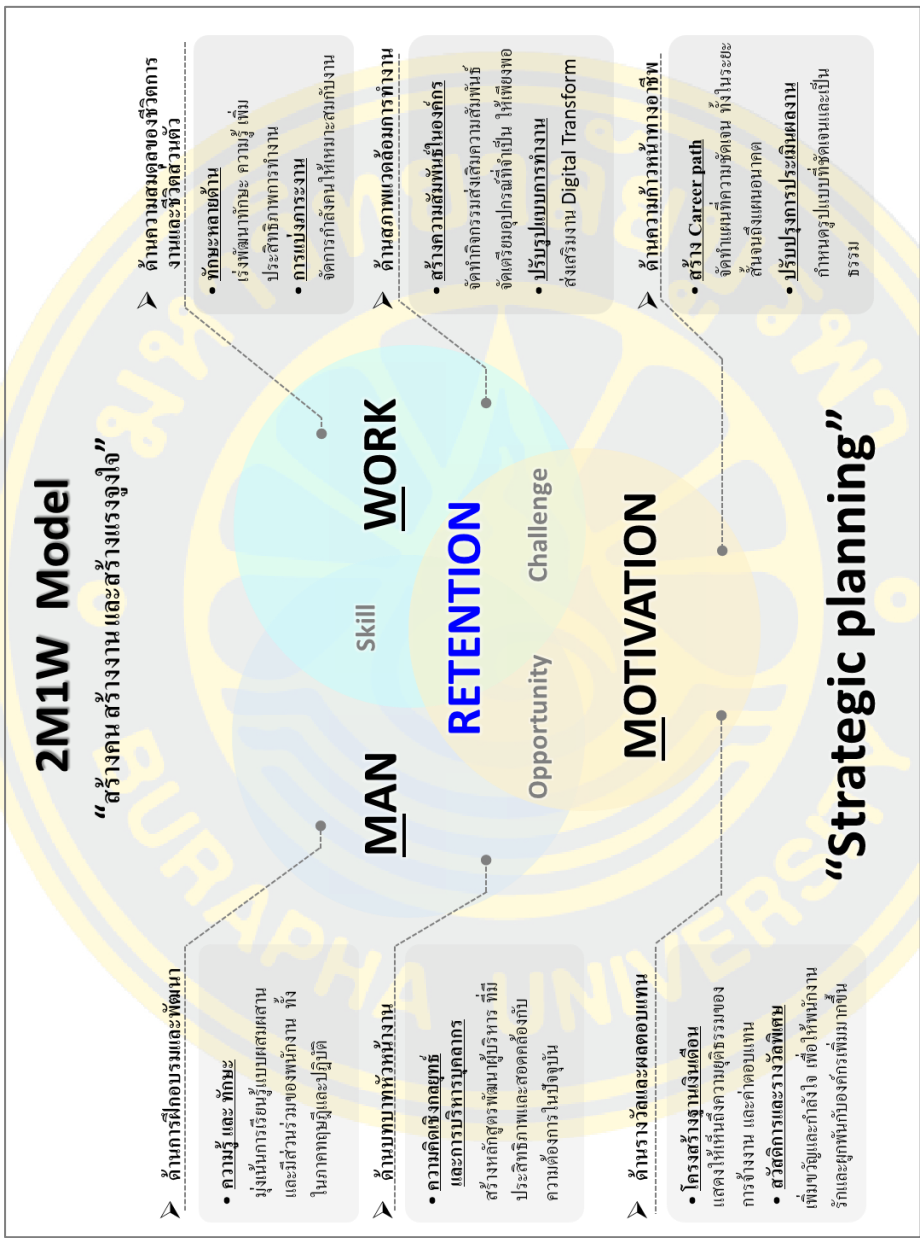
4. ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ

จากการวิจัยเพื่อหาระดับความพึงพอใจ ต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติ พบว่าพนักงานของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ มีความพึงพอใจต่อการนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยนโยบายการชำระรักษาพนักงาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้มากที่สุด และ นโยบายการชำระรักษาพนักงาน ยังสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากองค์กรสามารถนำโครงการนโยบายไปปฏิบัติตาม และทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย จะส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีความพึงพอใจและเป็นการเพิ่มอัตราการคงอยู่ภายในองค์กรของพนักงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเดช จัทรศร (2551) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้เกิดการกระตุ้นให้ทรัพยากรการบริหารทั้งหมด สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของนโยบายที่องค์กรได้ทำการกำหนดไว้ รวมไปถึง จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2544) ที่ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของการปฏิบัติและการตอบสนอง (Action & Response) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้นโยบายได้รับการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตาม

และเมื่อได้ทำการพิจารณาปัจจัยการจ้างรักษาพนักงานเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้านการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด รองลงมาคือด้านบทบาทหัวหน้างาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านความสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และด้านโอกาสในความก้าวหน้า ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันทั้งหมด จากกระบวนการวิจัยทั้งสามกระบวนการ ซึ่งผลการวิจัยได้สอดคล้องกันในทุกกระบวนการ และนำมาทำการสังเคราะห์เป็นแนวทางการจ้างรักษาพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ในการนำงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ เพื่อหาแนวทางการจ้างรักษาพนักงาน แผนกวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ในรูปแบบองค์ความรู้ด้านวิชาการ เรียกว่า 2M1W Model ในภาพที่ 6 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถจ้างรักษาพนักงาน คือ คน งาน และ แรงจูงใจ เพราะฉะนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับแนวทางการจ้างรักษาพนักงาน ตามแนวคิด “สร้างคน สร้างงาน และสร้างแรงจูงใจ”



ภาพที่ 6 แนวทางการรักษากำลังคน ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ ในรูปแบบ 2MIW Model

โดยองค์ประกอบของ 2M1W Model เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างบุคลากร ประกอบด้วยวงกลม 3 วง และ จุดรวม 4 จุดที่สามารถบูรณาการ (Integration) ร่วมกันได้ ซึ่งจะมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันในแต่ละวงกลม โดยวงกลมทั้งสามวงจะประกอบด้วย

- 1) “M” = Man (คน)
- 2) “W” = Work (งาน)
- 3) “M” = Motivation (แรงจูงใจ)

และมีการบูรณาการ (Integration) เชื่อมโยงเนื้อหาสาระในแต่ละด้านในลักษณะการหลอมรวมกัน โดยประกอบด้วย

- 1) Skill = ทักษะการทำงาน
- 2) Challenge = ความท้าทาย
- 3) Opportunity = การได้รับโอกาส
- 4) Retention = การธำรงรักษา

ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบวงกลมทั้ง 3 ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของวงกลมทั้ง 3 วง

วงกลมที่ 1 คือ คน (MAN) หมายถึง การสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านความรู้และทักษะการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายหรือสูงกว่าสิ่งที่องค์กรคาดหวัง ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ด้าน สำหรับการสร้างบุคลากรในองค์กร ได้แก่

1. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

คือ การที่องค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับพนักงาน โดยมีนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติดังนี้

นโยบาย

พัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที เพื่อตอบสนองความต้องการพนักงาน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์

มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เน้นให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการอบรมและพัฒนาตนเอง

แผนการปฏิบัติ

แผนที่ 1 ให้ทำการทบทวนหลักสูตร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และตรงกับความต้องการของบริษัท

แผนที่ 2 จัดทำหลักสูตร โดยการนำ IT, Digital มาใช้ในการเรียนรู้ การเรียนแบบออนไลน์

แผนที่ 3 จัดทำแนวทางการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน เพื่อให้รองรับกับความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน (Training road map)

2. ด้านบทบาทหัวหน้างาน

พัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหาร ให้เป็นผู้นำที่มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถบริหารบุคลากรภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยมีนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติดังนี้

นโยบาย

พัฒนาผู้บริหารในองค์กรให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารคน

กลยุทธ์

สร้างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ สามารถติดตามและวัดผลได้

แผนการปฏิบัติ

แผนที่ 1 จัดหลักสูตรอบรมผู้บริหาร เน้นเรื่องความคิดเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ

แผนที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาและประเมินผล ทักษะความสามารถของพนักงาน

วงกลมที่ 2 คือ งาน (WORK) หมายถึง การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน และการสร้างชีวิตการทำงานที่สมดุลให้กับพนักงาน ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น องค์กรต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย โดยมีนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติดังนี้

นโยบาย

องค์กรควรพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) ให้มีความเหมาะสม โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในแผนก ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของบริษัทที่เหมาะสมกับยุคสมัย

กลยุทธ์

ต้องสร้างสถานที่ทำงานดี เพื่อนร่วมงานเป็นมิตร อยู่แล้วสบายใจ และยังคงรักษาคุณภาพงานและการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมงานทางด้าน Digital Transformation สำหรับ โรงงานผลิต และการทำงานออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงานในยุค COVID-19

แผนการปฏิบัติ

แผนที่ 1 พัฒนากิจกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

แผนที่ 2 จัดหาอุปกรณ์พื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน ให้เพียงพอต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพ

แผนที่ 3 พิจารณากระบวนการที่มีความเข้มงวดให้เหมาะสม กับสภาพหน่วยงานจริง และเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และยังคงรักษาความปลอดภัยและข้อมูลความลับ

แผนที่ 4 พัฒนาระบบงานเอกสาร ให้เป็น Electric Document (เช่น การส่งเอกสาร การอนุมัติ การเก็บข้อมูล)

แผนที่ 5 พัฒนาระบบการเรียนรู้และการสื่อสาร การประชุม ให้เป็นระบบออนไลน์

2. ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

องค์กรต้องเสริมสร้างบุคลากรให้มีทักษะการทำงานหลายด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งต้องบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน โดยมีนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติดังนี้

นโยบาย

เสริมสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน เพื่อให้มีทักษะการทำงานหลายด้าน (Multi-tasking skill) ทำการบริหารจัดการงานให้เหมาะสมกับหน่วยงาน และกระจายภาระหน้าที่งาน (Share job load) ให้เหมาะสมกับกำลังพล ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์

เพื่อเป็นการสร้างแนวทางการป้องกันการสูญเสียพนักงานจากการลาออก องค์กรควนเร่งพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน มีจัดการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน และเพิ่มการเปิดการรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน และร่วมกันหาจุดสมดุล ระหว่างองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน

แผนการปฏิบัติ

แผนที่ 1 จัดทำแผนการอบรม ระยะสั้นและระยะยาว (Training road map)

แผนที่ 2 จัดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

แผนที่ 3 ทำการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร (Reorganization)

วงกลมที่ 3 คือ แรงจูงใจ (MOTIVATION) หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงาน รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ด้าน สำหรับการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร ได้แก่

1. ด้านรางวัลและผลตอบแทน

องค์กรนั้นจะต้องแสดงให้เห็นพนักงาน รู้สึกถึงความยุติธรรมของการจ้างงาน สวัสดิการ และค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ โดยมีแนวทางนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติดังนี้

นโยบาย

ทำการปรับโครงสร้างฐานเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่งาน และ ทบทุน สวัสดิการหรือของขวัญพิเศษในวาระต่างๆ

กลยุทธ์

เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้รับความเท่าเทียมองค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมของการจ้างงาน และค่าตอบแทน และมีการเพิ่มขวัญและกำลังใจ เพื่อให้พนักงานรักและผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

แผนการปฏิบัติ

แผนที่ 1 นำเสนอส่วนงานค่าจ้าง ศึกษาเปรียบเทียบ โครงสร้างฐานเงินเดือน และ สวัสดิการกับบริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน

แผนที่ 2 นำเสนอส่วนงานค่าจ้าง พิจารณาปรับฐานเงินเดือน

แผนที่ 3 นำเสนอส่วนงานค่าจ้าง พิจารณาจ่ายเงินเดือนพิเศษ สำหรับทักษะทางด้าน Engineer หรือมอบโอกาสพิเศษเพื่อเป็นรางวัลให้กับพนักงาน

2. ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ

องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ตลอดจนมีทิศทางการเติบโตและระบบก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ชัดเจน และมีรูปแบบการประเมินผลที่เป็นธรรม โดยมีนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติดังนี้

นโยบาย

องค์กรควรเร่งการส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ตลอดจนมีทิศทางการเติบโตและระบบก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ชัดเจน และทำการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลตามศักยภาพและประสิทธิผลของงานที่แท้จริง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความยุติธรรม และยอมรับการประเมิน

กลยุทธ์

ให้องค์กรเริ่มจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีความชัดเจน ทั้งในระยะสั้น จนถึงแผนอนาคต (Career path) พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบการประเมินผลงาน และเกณฑ์การปรับ ตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นธรรม

แผนการปฏิบัติ

แผนที่ 1 กำหนดเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งให้ชัดเจน โดยใช้อายุการทำงาน ผลงาน และ ศักยภาพในการทำงาน

แผนที่ 2 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

โดยจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานทั้ง 3 วง ข้างต้น สามารถนำมาพัฒนา โดยการบูรณาการทั้ง 3 ด้าน เข้าด้วยกัน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ขององค์กรต่อไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2. องค์ประกอบของจุดรวม 4 จุด (Integration)

จุดที่ 1 จุดรวมระหว่างคนกับงาน คือ ทักษะการทำงาน (Skill)

ทักษะการทำงาน หมายถึง การเพิ่มความสามารถให้บุคลากรภายในองค์กรจนเกิดทักษะ ความรู้ ความชำนาญ

การทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งพนักงาน และหัวหน้างาน ต้องสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อผลักดันให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายและ สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยจำเป็นต้องมีหัวหน้างานที่มีทักษะทั้งการบริหารงานและ บริหารคน และพนักงานที่ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในการสร้างสรรค์ผลงาน และ นวัตกรรมใหม่ๆให้เกิดขึ้น รวมถึงมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย ดังนั้น องค์กรจึงต้องส่งเสริม ทักษะของพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้องค์กรเติบโตและอยู่รอดได้ ในสภาวะเศรษฐกิจที่มีความ ผันผวนสูง

นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic policy)

1. องค์กรต้องสร้างคนใหม่ทั้งทักษะความรู้ที่ทันสมัย ในหลากหลายด้าน
2. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน พนักงานภายใน องค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. สร้างสมดุลของชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน โดยการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม กับภาระงาน (Share job load)
4. จัดหาอุปกรณ์พื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน ให้เพียงพอต่อความต้องการและมี ประสิทธิภาพ หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยการประยุกต์ใช้ Digital ให้มากขึ้น

จุดที่ 2 จุดร่วมระหว่างงานกับแรงจูงใจ คือ ความท้าทาย (Challenge)

ความท้าทาย หมายถึง การที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย การปฏิบัติงานแบบเดิมซ้ำๆ ในทุกๆ วัน จะส่งผลให้พนักงานหมดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะการปฏิบัติงานเช่นนี้ทำให้พนักงานไม่รู้สึกรู้สึถึงเปลี่ยนแปลง ไม่มีการเติบโตและพัฒนา ไม่มีความท้าทาย จะส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างให้พนักงานรู้สึกถึงการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน หัวหน้างานจะต้องมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากขึ้น เพราะตัวพนักงานเองนั้น ต้องการงานที่มีความท้าทายเพื่อความก้าวหน้าความสำเร็จและการได้รับการยอมรับทั้งในระดับบุคคล และ องค์กร

นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic policy)

1. องค์กรต้องมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ากับองค์กร
2. การเสนอรางวัลและผลตอบแทนที่ได้รับอย่างยุติธรรม
3. สนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ ตลอดจนมีทิศทางการเติบโต ที่มีความชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จุดที่ 3 จุดร่วมระหว่างแรงจูงใจกับคน คือ การได้รับโอกาส (Opportunity)

การได้รับโอกาส หมายถึง การที่พนักงานจะได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพ เป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างให้เกิดแรงจูงใจกับพนักงาน

การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานนั้น เปรียบเสมือนการเพิ่มพลังในการทำงานให้กับพนักงาน โดยการจะเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานนั้น ไม่เพียงแต่เน้นเรื่องการฝึกอบรมพนักงาน องค์กรต้องเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกคนในการแสดงศักยภาพอย่างเหมาะสม มีการพิจารณาการปรับตำแหน่งและผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานหรือต้องการที่จะพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นต่อไป

นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic policy)

1. องค์กรต้องเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกคนได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
2. ส่งเสริมสนับสนุนศักยภาพของพนักงานตามแผนระยะสั้นและระยะยาว (Career path) โดยมีการพัฒนาต่อยอด เพื่อโอกาสของความสำเร็จในอนาคต

3. สนับสนุนด้านการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารคน เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กร รู้สึกว่าตนมีโอกาที่จะก้าวหน้าในงาน อันจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร

จุดที่ 4 จุดร่วมระหว่างคน งาน และ แรงจูงใจ คือ การธำรงรักษา (Retention)

การธำรงรักษา หมายถึง การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร

การธำรงรักษา เป็นการอธิบายผลลัพธ์ของแนวทางการสร้างคน สร้างงาน และสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานรู้สึกรัก และพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กร โดยการที่จะสร้างแนวทางการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงาน (Skill) ของพนักงาน ให้ตอบสนองกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย (Challenge) และให้โอกาส (Opportunity) กับพนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

โดยองค์กรต้องมีการปฏิบัติตามแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตามแผนงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถตรวจสอบ วัดผล และทำการปรับปรุงได้ เพื่อให้เกิดเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้พนักงานรู้สึก รัก ผูกพันและพร้อมจะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic policy)

สำหรับนโยบายการธำรงรักษา จะมีเครื่องมือวัดผลลัพธ์ของทักษะการทำงาน (Skill) ความท้าทาย (Challenge) และการให้โอกาส (Opportunity) คือ

องค์กรต้องสร้างระบบการวัดระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่มีต่อหัวหน้างาน พนักงาน และเพื่อนร่วมงาน โดยจัดทำ Employee Engagement Survey อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำผลที่ได้มาทำการปรับปรุงองค์กร และใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การทำให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น และร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลถึงการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยต่อไปนี้

1. ควรมีการเพิ่มการศึกษาตัวอย่างของกลุ่มประชากร เป็นพนักงานที่ได้ลาออกจากองค์กรไปแล้ว เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกของพนักงาน

บรรณานุกรม

- กรรณิกา สุวรรณศรี. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. เข้าถึงได้จาก <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/file/การบริหารทรัพยากรมนุษย์>
- กัลยา รุ่งเรือง. (2546). ความพึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีค้ำจุนและการจูงใจของอาจารย์
อาชีวศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนอรรณพวิทยพัฒนาพิเศษการ. ปัญหาพิเศษรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- กิตติ ชุมหศิริวงศ์. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม. คุชฎินิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กิตติยา เหมงค์. (2548). ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรับฝากของที่ทำการไปรษณีย์หลักสี่. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิ่งพร ทองใบ. (2550). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ. (2554). นโยบายกับการบริหารราชการ นโยบายของรัฐ: อะไร ทำไมและ
อย่างไร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตราภรณ์ ทองกวอด. (2555). การศึกษาและพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา
ตอนต้น. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จำปี วงศ์นาค. (2555). คุณค่าของเกสร: โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก. วิทยานิพนธ์เกสรศาสต
รมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเกสรกรรม, คณะเกสรศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชูโชค ทิพย์โสทธิ. (2545). การสำรวจทัศนคติต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการดำเนินงานทะเบียน
ราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชนของสำนักงานเขตบางนา. ปัญหาพิเศษรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- โชคชัย ทัพทวี. (2558). การเสริมสร้างการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นด้วยการปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็น
ศูนย์กลางของผู้ดูแลผู้ติดสารเสพติดในศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด. วารสาร
ศึกษาศาสตร์, 26(2), 130-144.

- เดชวุฒิ พสุธาตระกูล. (2557). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา..
- เดือนตา มัจฉาชีพ. (2554). การเปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชญพร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. ค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทนา จงดี. (2560). แรงจูงใจตามทฤษฎี ERG และความผูกพันองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตรถเด็กเล่นแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นันทนพ เข้มเพชร และพบสุข ชำของ. (2561). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารการเมืองการปกครอง, 8(1), 35-58.
- นิสาชล ภูมิพื้นผล. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท เดลแมกซ์แมชชีนเนอร์ จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุปผา กำไรวงศ์. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจยานยนต์ กรณีศึกษาเฉพาะบริษัท ABC. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ปริญญา ปิ่นทอง. (2561). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกร กลุ่มเจเนอเรชันวายในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประกาย ชีระวัฒนากุล. (2556). *Work and life balance: สมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว*. เข้าถึงได้จาก www.globaldynamicinsights.com.

- ประภาพร มั่นเจริญ. (2544). ผลของการใช้กิจกรรมพัฒนาความร่วมมือรู้สึกและการใช้ตัวแบบสัญลักษณ์ที่มีต่อพฤติกรรมเอื้อเฟื้อของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสารัตถศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประมาภรณ์ ทัพพะรังสี. (2549). ความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ต่อการลาออกจากการทำงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปฏิมา สุคันธนาถ. (2561). ปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก. วิทยุการบินแห่งประเทศไทย. วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 10(9), 71-87.
- ปาริฉัตร ตูดำ. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีใน องค์การภาครัฐ: การทบทวนวรรณกรรม. วารสารนักบริหาร, 33(3), 25-32.
- พงศกร ศรีรงค์ทอง. (2562). การธำรงรักษานุคลากรกลุ่มเจนเรชั่นวาย ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 8(2), 26-47.
- ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2553). การพัฒนาชุมชน Appreciative Inquiry ในประเทศไทย. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข., 5(1), 65-84.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รัตนา แก้วเกตุ และ อนุฉัตร ชำซอง. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ลักษณะวรรณ พวงไม่มีมิ่ง. (2545). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของราษฎรผู้พิทักษ์ป่าประจำ หน่วยป้องกันรักษาป่าจังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรป่าไม้, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วเรช จันทรศร. (2551). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: พรักหวาน กราฟฟิค.
- วัลย์ศรี นววรรณโพธิ์. (2545). ผลการใช้กิจกรรมฝึกความรู้สึกไวที่มีต่อการร่วมรู้สึกของเด็กวัยเริ่มรุ่น. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.

- วณิชญา มานิสสรณ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การภาคจิตวิทยา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ สิมะทองธรรม. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ของธนาคารพาณิชย์ไทย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 9(2), 1-12.
- ศศิภา พุปลี้ม. (2558). การสำรวจรักษาพนักงานการตลาดมืออาชีพของบริษัทเครื่องคั้มนึ่งหนึ่ง. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรีชล ฉายาพงษ์. (2553). ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวนกองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 2 ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรมและสังคม, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริภัตสรศ์ วงศ์ทองดี. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สาทร สละจิต. (2528). ผลกระทบเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 12. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สิรินดา ทวนสุวรรณ. (2549). สภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุจิตรา ธานันท์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2546). วิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 4). ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุรพงษ์ คงศักดิ์และธีรชาติ ธรรมวงศ์. (2551). การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC).

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ. (2551). สุนทรียศาสตร์ เรื่องเล่ากับการรื้อถอนมายาคติบริการปฐมภูมิ. เข้าถึงได้จาก <http://www.shi.or.th/content/5954/>

อนิรุทธิ์ ตูลสุข. (2563). การบริหารทีม ควรมี Empathy หรือ Sympathy?. เข้าถึงได้จาก

<http://www.coachforgoal.com/blog/topic>

อนิวัช แก้วจางค์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อมาวสี อัมพันศิริรัตน์ และ พิมพิมล วงศ์ไชยา. (2560). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: ลักษณะสำคัญและการประยุกต์ใช้ในชุมชน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 36(6), 192-202.

อิสระ สมนาม. (2560). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดเขาวนปัญญาเชิงปฏิบัติ ร่วมกับกระบวนการสุนทรียศาสตร์ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์วรรณคดี สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). *Career development in practice* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช. อาร์. เซ็นเตอร์.

อัจฉริยะ อุปการกุล. (2554). *SOAR VS. SWOT Analysis*. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/441791>.

อุทัย หิรัญโต. (2543). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

อุทัยวรรณ กาญจนกามล. (2556). การเสริมสร้างพลังชุมชนด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องราวแห่งความสำเร็จและร่วมกันค้นหาความฝันของชุมชน. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effect. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.

Badea, L., & Pana, N. (2010). The role of empathy in developing the leader's emotional intelligence. *Theoretical and Applied Economics Volume XVII (2010)*, 2(543), 69-78.

Best, J. W. (1981). *Research in education* (3rd ed.). Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Bohart, A. C., & Greenberg, L. S. (1997). *Empathy reconsidered: New directions in psychotherapy*. Baltimore: United Book Press.
- CCL, NASSP. (2014). *10 Skills for successful school leaders*. Retrieved from https://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd_ed_exec_summ.pdf
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Research*, 7(4), 1-6.
- Cronbach, L. J. (1974). *Essential of psychological testing*. New York: Haper and Row.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public Administration and Public Policy*, 87, 611-630.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros., Fry, R., & Trosten, B. *Appreciative inquiry handbook*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Development Dimensions International, Inc. (2004). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. Retrieve from <http://www.docstoc.com/docs/5294654/Employee-Engagement-The-key-to-improving-Performance>
- Eric, A. (2003). Retaining the best of the best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Geleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Kotter, J. P. (1978). *Organizational dynamic: Diagnosis and intervention*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Lee, L. (2019). *Strategies for increasing healthcare employees' retention*. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7310>
- Lewis, S., Passmore, J., & Cantore, S. (2011). *Appreciative inquiry for change management: using AI to facilitate organizational development*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Laing, A. (2019). *Employee retention strategies in nonprofit organizations*. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7024>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University.
- Mirvis, P. H. (1997). Soul work' in organizations. *Organization Science*, 8(2), 193-206.
- Reed, J., Pearson, P., Douglas, B., Swinburne, S., & Wilding, H. (2002). Going home from hospital: An appreciative inquiry study. *Health and Social Care and the Community*, 10(1), 36-45.

- Shendell-Falik, N., Feinson, M., & Mohr, B. J. (2007). Enhancing patient safety: Improving the patient handoff process through appreciative inquiry. *The Journal of Nursing Administration, 37*(2), 95-104.
- Stavos, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The thin book of SOAR: Building strenghts-based strategy*. Oregon: Thin Book Publishing.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Steers, R. M., & Porter, L. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stratton-Berkessel, R. (2010). *Appreciative inquiry for collaborative solutions: 21 strength - based workshops*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Wood, J. H. (1989). Manager impact on retention of hospital staff: Part 1. *Journal of Nursing Administration, 19*(3).
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers "Work motivation and teachers" job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education, 5*(1), 39-45.
- Wangu, M. P. (2016). *Human resource management strategies for the retention of Generation Y employees: A case of union des assurances de Paris insurance company limited*. Retrieved from <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/2799>
- Watkins, J. M., & Kelly, R. (2011). *Appreciative inquiry: change at the speed of imagination*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organization* (2nd ed.). New York: Harper Collins.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Yamane, T. (1967). *Statistics an introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
งานวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชนนี เมธิโยธิน
อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณยา เลิศพุกทรัพย์
อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร. ศิริัญญา วิรุณราช
อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. นายสมชัย บุญโพธิ์อภิชาติ
ผู้จัดการทั่วไปประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต บริษัท สยาม เดีน โซ่ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
5. นายศิษย์ จรุงวรรณรัตน์
ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท สยาม เดีน โซ่ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
งานวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชนนี เมธิโยธิน
อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร. ศิริัญญา วิรุณราช
อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. นายวารุพงศ์ นัฏรแก้ว
วิศวกรระดับปฏิบัติการอาวุโส บริษัท เค้น โซ อินเทอร์เน็ต เซ็นแนล เอเชีย จำกัด
5. นายศิษย์ จรุงวรรณรัตน์
ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท สยาม เค้น โซ แมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด



ภาคผนวก ข
การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา IOC



ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่1)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การบำรุงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ยัดโนมิติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
คำชี้แจง	

ในการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามและคำถามในการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีความเหมาะสมหรือไม่ ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามดังนี้

ค่าคะแนน	+1	หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม
	0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
	-1	หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน IOC

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพานิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนิ เมธิโยธิน อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพานิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.ศิริญา วิรุณราช อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพานิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. นายวาทพงศ์ ฉัตรแก้ว วิศวกรปฏิบัติการอาวุโส บริษัท เต็นโซ่ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด
5. นายศิษย์ จรุงวรรณรัตน์ ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท สยาม เต็นโซ่ แมนูแฟคเจอร์ส จำกัด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
1	ท่านเป็นพนักงานแผนก วิศวกรรมการผลิต ของ อุตสาหกรรมการผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ ใน ภาคอุตสาหกรรมผลิต อัตโนมัติ <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
2	ท่านเป็นพนักงานระดับ ปฏิบัติการ หรือ ระดับ ปฏิบัติการอาวุโส ประจำ แผนกวิศวกรรมการผลิต <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ (ยุติการตอบ แบบสอบถาม)	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
3	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
4	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
5	อายุการทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี <input type="checkbox"/> 1-3 ปี <input type="checkbox"/> 3-6 ปี <input type="checkbox"/> 6-9 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 9 ปี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
6	ตำแหน่งงาน <input type="checkbox"/> วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ (Staff) <input type="checkbox"/> วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior staff)	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงชีพพนักงาน

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
ด้านรางวัลและผลตอบแทน									
7	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และภาระงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
8	ท่านได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมจากการประเมินผลปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
9	ท่านได้รับค่าแรงในการปฏิบัติงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสมกับเวลาและความทุ่มเทของท่าน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา									
10	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ท่านเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งต่อการปฏิบัติงานภายในและภายนอกองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
11	องค์กรของท่านมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
12	องค์กรของท่านให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถตามความสนใจของท่าน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านโอกาสในความก้าวหน้า									
13	ท่านได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
14	ท่านได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
15	องค์กรของท่านมีความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน									
16	สถานที่ทำงานของท่านมีอากาศถ่ายเทสะดวก	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
17	ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปภายในห้องทำงานมีความสงบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
18	ท่านพึงพอใจต่อเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการใช้ในชีวิตประจำวัน ตามที่องค์กรจัดเตรียมให้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านบทบาทหัวหน้างาน									
19	หัวหน้างานของท่านแนะนำแนวทางหรือ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
20	หัวหน้างานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาของท่านได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
21	หัวหน้างานของท่านให้กำลังใจและส่งเสริมท่านให้ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว									
22	ท่านสามารถวางแผนทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้ โดยไม่ต้องกังวลหรือส่งผลกระทบต่อการทำงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
23	ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว ครอบครัว และสังคม ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
24	ท่านมีสุขภาพที่ดี ทั้งกายและใจ สามารถดำเนินชีวิตและทำงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

ลำดับ	ข้อความ	Expert	Expert	Expert	Expert	Expert	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
ด้านจิตใจ									
25	ท่านรู้สึกที่ท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรนี้เปรียบเสมือนครอบครัว	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
26	ท่านรู้สึกรัก และผูกพันกับองค์กรแห่งนี้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง									
27	ท่านจะอยู่กับองค์กรนี้แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
28	ท่านตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุการทำงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม									
29	การทำงานในองค์กรแห่งนี้ ทำให้ท่านรู้สึกว่าตัวท่านมีค่า และมีความภาคภูมิใจ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
30	ท่านไม่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงานในองค์กรแห่งนี้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-



ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่2)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การอ้างรักษานักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ยัดโนมิติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
คำชี้แจง	

ในการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามและคำถามในการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีความเหมาะสมหรือไม่ ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามดังนี้

ค่าคะแนน	+1	หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม
	0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
	-1	หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน IOC

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรินยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนิ เมธิโยธิน อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.ศิริญา วิรุณราช อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. นายสมชัย บุญโพธิ์อภิชาติ ผู้จัดการทั่วไป บริษัท สยาม เติ้นโซ่ แมงกานีสเจอรัง จำกัด
5. นายศิษย์ จรุงวรรณรัตน์ ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท สยาม เติ้นโซ่ แมงกานีสเจอรัง จำกัด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
1	ท่านเป็นพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	-1	1	1	1	1	0.6	สอดคล้อง	ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่ามีจำเป็นต้องมีข้อความนี้ก็
2	ท่านเป็นผู้บริหารประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต. <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ (ยุติการตอบแบบสอบถาม)	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
3.1	รหัสตัวแทน ชื่อ - นามสกุล	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
3.2	ตำแหน่งงานปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
3.3	ประสบการณ์การทำงาน ปี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กร

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
จุดแข็ง (S-Strengths)									
4	ให้ท่านลองนึกถึงเหตุการณ์ที่ท่านรู้สึกประทับใจมากที่สุดตั้งแต่เริ่มทำงานในสถานที่แห่งนี้คืออะไร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
5	ให้นึกถึงครั้งที่ท่านสามารถทำงานได้ดีขึ้นในแบบที่ไม่เคยเป็นมา จุดเปลี่ยนนี้มาจากอะไร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
โอกาส (O-Opportunities)									
6	ถ้าท่านสามารถเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้ ท่านจะทำอะไร อย่างไร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
7	ในอนาคตของการพัฒนาองค์กร ควรมีทักษะใดบ้างที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนา	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
แรงบันดาลใจ (A-Aspiration)									
8	มีสิ่งใดบ้างที่เป็นแรงบันดาลใจภายในองค์กร ที่ช่วยผลักดันให้ท่านประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
9	ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณยุทธ์ใด ที่ควรใช้เป็นกระบวนการที่สนับสนุนแรงจูงใจสู่ความสำเร็จขององค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ผลลัพธ์ (R-Result)									
10	ท่านคิดว่าควรนำตัวชี้วัดใด เพื่อมากำหนดเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ลำดับ	ข้อความถาม	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
11	เมื่อประสบผลสำเร็จ รางวัลสำหรับผู้ที่ ดำเนินงานได้ตรงตาม เป้าหมายขององค์กร ควร จะได้รับคืออะไร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ความต้องการ (N-Need)									
12	ท่านคิดว่าสิ่งใดในองค์กร ที่จำเป็นจะต้องพัฒนาเพื่อ ตอบสนองความต้องการ ของพนักงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
13	ให้ท่านลองนึกถึงงานที่ ท่านได้ทำ แล้วมี ความหมายกับตัวเองมาก งานนั้นคืออะไร ช่วย อธิบายรายละเอียด	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (E-Empathy)									
14	ในมุมมองของผู้บริหาร ท่านคิดว่า อยากจะ สนับสนุนให้พนักงาน เป็นไปในรูปแบบใด	-1	1	1	1	1	0.5	สอดคล้อง	ข้อ คำถาม ไม่ ชัดเจน
15	ให้สมมติตัวท่านเองเป็น พนักงาน ณ สถานการณ์ ตอนนี้ ท่านคิดว่ามีความ ต้องการที่จะพัฒนาสิ่งใด	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ลำดับ	ข้อความถาม	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
11	เมื่อประสบผลสำเร็จรางวัลสำหรับผู้ที่ดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ควรจะได้รับคืออะไร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ความต้องการ (N-Need)									
12	ท่านคิดว่าสิ่งใดในองค์กรที่จำเป็นจะต้องพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
13	ให้ท่านลองนึกถึงงานที่ท่านได้ทำ แล้วมีความหมายกับตัวเองมากงานนั้นคืออะไร ช่วยอธิบายรายละเอียด	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (E-Empathy)									
14	ในมุมมองของผู้บริหารท่านคิดว่า อยากจะสนับสนุนให้พนักงานเป็นไปในรูปแบบใด	-1	1	1	1	1	0.5	สอดคล้อง	ข้อความไม่ชัดเจน
15	ให้สมมติตัวท่านเองเป็นพนักงาน ณ สถานการณ์ตอนนี้ ท่านคิดว่ามีความต้องการที่จะพัฒนาสิ่งใด	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-



ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การอ้างรักษานักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ยัดโนมิติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
คำชี้แจง	

ในการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามและคำถามในการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีความเหมาะสมหรือไม่ ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามดังนี้

ค่าคะแนน	+1	หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม
	0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
	-1	หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน IOC

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรินยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนิ เมธิโยธิน อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.ศิริญา วิรุณราช อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. นายสมชัย บุญโพธิ์อภิชาติ ผู้จัดการทั่วไป บริษัท สยาม เติ้นโซ่ แมงกานีสเจอร์ริง จำกัด
5. นายศิษย์ จรุงวรรณรัตน์ ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท สยาม เติ้นโซ่ แมงกานีสเจอร์ริง จำกัด

ตอนที่ 1 การค้นหา (Discovery) เป็นขั้นตอนการรายงานผลการค้นหาจากกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 โดยการแบ่งปันเรื่องราวผ่านการเล่าเรื่องที่ได้จากการค้นหา เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การข้าราชการพนักงานในองค์กร

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
1	รายงานผลตามกลยุทธ์การข้าราชการ								
1.1	รายงานผลอิทธิพลของการข้าราชการพนักงานมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ต่อผู้ร่วมกิจกรรมเพื่อให้ได้ทราบถึงรายละเอียดของมุมมองพนักงานในองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ตอนที่ 2 การจินตนาการสร้างฝัน (Dream) เป็นขั้นตอนการนำเสนอความคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ต้องการ โดยหลังจากได้ทำการรายงานผลแล้ว สมาชิกในกลุ่มจะได้ร่วมกันนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตที่กลุ่มต้องการเพื่อร่วมกันพัฒนากลยุทธ์การข้าราชการพนักงานในองค์กร

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
2	การสร้างกลยุทธ์การข้าราชการพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน								
2.1	ทุกท่านคิดว่าปัจจัยในการข้าราชการพนักงาน ด้านใดมีความสำคัญมากที่สุด	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
2.2	ทุกท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการข้าราชการพนักงาน ในด้านใดที่ยังควรเป็นสิ่งที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
2.3	ให้ทุกท่านช่วยกันสร้างกลยุทธ์การข้าราชการพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ตอนที่ 3 การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมในอนาคต โดยจัดทำในรูปแบบของแผนงาน หรือ นโยบาย เพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
3	การออกแบบกลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน								
3.1	ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันระดมความคิดออกแบบแผนกลยุทธ์ โดยการนำเสนอเหตุผลด้าน ที่คิดว่าส่งผลกระทบต่อ การคงอยู่ของพนักงานมาใช้ ในการออกแบบ เพื่อเพิ่ม อัตราการคงอยู่ของ พนักงาน ตามหัวข้อ ด้านล่าง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
3.2	แนวทางในการพัฒนา แผนการรักษาพนักงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
3.3	นโยบายเพื่อเพิ่มอัตราการ คงอยู่ของพนักงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Destiny) เป็นขั้นตอนที่นำแผนการปฏิบัติไปทดลองใช้จริง โดยให้สมาชิกได้รับรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
4	การนำเสนอกลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน								
4.1	ให้ทุกกลุ่มทำการนำเสนอ แผนงานที่ได้ทำการ ออกแบบ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-



ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การบำรุงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ยัดโนมิติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
คำชี้แจง	

ในการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามและคำถามในการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีความเหมาะสมหรือไม่ ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามดังนี้

ค่าคะแนน	+1	หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม
	0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
	-1	หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน IOC

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนิ เมธิโยธิน อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.ศิริญา วิรุณราช อาจารย์ผู้สอนบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. นายวาทพงศ์ ฉัตรแก้ว วิศวกรปฏิบัติการอาวุโส บริษัท เต็นโซ่ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด
5. นายศิษย์ จรุงวรรณรัตน์ ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท สยาม เต็นโซ่ แมนูแฟคเจอร์ส จำกัด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
1	ท่านเป็นพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
2	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
3	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
4	อายุการทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี <input type="checkbox"/> 1-3 ปี <input type="checkbox"/> 3-6 ปี <input type="checkbox"/> 6-9 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 9 ปี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
5	ตำแหน่งงาน <input type="checkbox"/> วิศวกรรมการผลิตระดับปฏิบัติการ <input type="checkbox"/> วิศวกรรมการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส <input type="checkbox"/> วิศวกรรมการผลิตระดับผู้ช่วยผู้จัดการ <input type="checkbox"/> วิศวกรรมการผลิตระดับผู้จัดการ <input type="checkbox"/> วิศวกรรมการผลิตระดับผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป <input type="checkbox"/> วิศวกรรมการผลิตระดับผู้จัดการทั่วไป	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำรงรักษาพนักงาน

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
ด้านรางวัลและผลตอบแทน									
6	ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการดำรงรักษาพนักงาน ด้านรางวัลและผลตอบแทน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา									
7	ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการดำรงรักษาพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
ด้านโอกาสในความก้าวหน้า									
8	ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการดำรงรักษาพนักงาน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน									
9	ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการชำระรักษาพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	1	-1	1	1	1	0.5	สอดคล้อง	-
ด้านบทบาทหัวหน้างาน									
10	ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการชำระรักษาพนักงาน ด้านบทบาทหัวหน้างาน	1	-1	1	1	1	0.5	สอดคล้อง	-
ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว									
11	ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการชำระรักษาพนักงาน ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	1	-1	1	1	1	0.5	สอดคล้อง	-

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ลำดับ	ข้อความ	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	ผลรวม	แปลผล	หมายเหตุ
ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ									
12	ท่านคิดว่านโยบายการชำระรักษาพนักงาน สอดคล้องกับความต้องการที่ท่านได้ตั้งไว้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-
13	ท่านคิดว่าหากนำนโยบายการชำระรักษาพนักงานไปปฏิบัติ จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับท่าน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง	-



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)	
<input checked="" type="checkbox"/>	ได้
<input type="checkbox"/>	ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
<input type="checkbox"/>	ไม่ได้ทั้งฉบับ
ลงชื่อ.....	<i>[Signature]</i>
	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
20 /	มี.ย. / 2563
ลงชื่อ.....	
<i>[Signature]</i>	
อาจารย์ที่ปรึกษา	

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่1)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ

ค่าตอบแทน

แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น

เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

คุณภาพ

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ที่ฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

20 / มิ.ย. / 2563



ลงชื่อ.....

อาจารย์ที่ปรึกษา

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
 ภาระบการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่2)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต
 ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

ชื่อผู้วิจัย นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์

รหัสประจำตัว 61710036

นิสิตหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)

หมายเลขโทรศัพท์ 090-996-4404

Email Kamrai_st@hotmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... 

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

..... 20 / มี. / 2563

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- ใต้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลงชื่อ.....

อาจารย์ที่ปรึกษา

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่1)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... *วิไลพร*

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลงชื่อ..... *วิไลพร*

อาจารย์ที่ปรึกษา

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่2)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การบำรุงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... *วิมล ทรัพย์*

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การดำรงรักษานักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... สิมกษา วรรณวาท

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

21 / วิ.ช. / 63

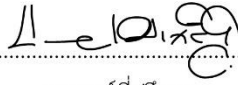
ลงชื่อ..... [Signature]

อาจารย์ที่ปรึกษา

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่1)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)	
<input checked="" type="checkbox"/>	ได้
<input type="checkbox"/>	ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
<input type="checkbox"/>	ไม่ได้ทั้งฉบับ
ลงชื่อ.....	<i>ศิโรตยา ภิรมราช</i>
	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
	<i>21 มิถุนายน 2563</i>
 ลงชื่อ..... อาจารย์ที่ปรึกษา	

**แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่2)**

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ





แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
 ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
 ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... ศิวัญญา วิกรมวธ

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

21 / 256 / 43

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
 กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

๑๐ / ๐๖ / ๒๕

ลงชื่อ.....

อาจารย์ที่ปรึกษา

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่2)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... 

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

๒๐ / ๐๖ / ๒๐

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การดำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)	
<input type="checkbox"/>	ได้
<input type="checkbox"/>	ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
<input type="checkbox"/>	ไม่ได้ทั้งฉบับ
ลงชื่อ	Sid J.
	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
22	/ June / 2020
ลงชื่อ	
	อาจารย์ที่ปรึกษา

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่1)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... Sid J.

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
20 / June / 2020

ลงชื่อ..... Kamrajit
อาจารย์ที่ปรึกษา

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 (ชุดที่2)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การธำรงรักษานักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต
ชื่อผู้วิจัย	ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
รหัสประจำตัว	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
นิสิตหลักสูตร	61710036
หมายเลขโทรศัพท์	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
Email	090-996-4404
อาจารย์ที่ปรึกษา	Kamrajit@hotmail.com
	ดร.นพตล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... Sid J.
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
20 / June / 2020

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 2

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การธำรงรักษานักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamrai_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพดล เดชประเสริฐ



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... Sid J.

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

20 / June / 2020

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)
กระบวนการวิจัยขั้นที่ 3

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุธิกานต์ ฐานะประสิทธิ์
รหัสประจำตัว	61710036
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 43)
หมายเลขโทรศัพท์	090-996-4404
Email	Kamraj_st@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพตล เดชประเสริฐ



ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสัมภาษณ์

กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต

ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

แบบสัมภาษณ์มุมมองเชิงบวกสำหรับผู้บริหารนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง ในการสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน โดยข้อมูลที่ท่านได้กรุณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

คำอธิบาย

1. แบบสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อสอบถามถึงมุมมองเชิงบวก ของผู้บริหารภายในองค์กรที่มีต่อองค์กร
2. แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
 - ส่วนที่ 3 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย V ลงในช่อง () หน้าคำตอบของท่าน

1. ท่านเป็นพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

() ใช่ () ไม่ใช่

2. ท่านเป็นผู้บริหาร ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต

() ใช่ () ไม่ใช่ (ยุติการตอบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 3.1. รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
- 3.2. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
- 3.3. ประสบการณ์การทำงาน ปี

ส่วนที่ 3 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

เพื่อศึกษาหาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน ที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

จุดแข็ง (S-Strengths)

4. ให้ท่านลองนึกถึงเหตุการณ์ที่ท่านรู้สึกประทับใจมากที่สุดตั้งแต่เริ่มทำงานในสถานที่แห่งนี้คืออะไร
5. ให้นึกถึงครั้งที่ท่านสามารถทำงานได้ดีขึ้นในแบบที่ไม่เคยเป็นมา จุดเปลี่ยนนั้นมาจากอะไร

โอกาส (O-Opportunities)

6. ถ้าท่านสามารถเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้ ท่านจะทำอะไร อย่างไร
7. ในอนาคตของการพัฒนาองค์กร ควรมีทักษะใดบ้างที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนา

แรงบันดาลใจ (A-Aspiration)

8. มีสิ่งใดบ้างที่เป็นแรงบันดาลใจภายในองค์กร ที่ช่วยผลักดันให้ท่านประสบความสำเร็จ
9. ท่านมีความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ใด ที่ควรใช้เป็นกระบวนการที่สนับสนุนแรงจูงใจสู่ความสำเร็จขององค์กร

ผลลัพธ์ (R-Result)

10. ท่านคิดว่าควรนำตัวชี้วัดใด เพื่อมากำหนดเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จ
11. เมื่อประสบผลสำเร็จ รางวัลสำหรับผู้ที่ดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ควรจะได้รับคืออะไร

ความต้องการ (N-Need)

12. ท่านคิดว่าสิ่งใดในองค์กร ที่จำเป็นจะต้องพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน
13. ให้ท่านลองนึกถึงงานที่ท่านได้ทำ แล้วมีความหมายกับตัวเองมาก งานนั้นคืออะไร ช่วยอธิบายรายละเอียด

ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (E-Empathy)

14. ในมุมมองของผู้บริหารท่านคิดว่า อาจจะสนับสนุนให้พนักงานเป็นไปในรูปแบบใด
15. ให้สมมุติตัวท่านเองเป็นพนักงาน ณ สถานการณ์ตอนนี้ ท่านคิดว่ามีความต้องการที่จะพัฒนาสิ่งใด



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
Graduate school of Commerce Burapha University
169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสอบถาม

กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต
ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

แบบสอบถามปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง ในการสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน โดยข้อมูลที่ท่านได้กรูณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใดๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย V ลงในช่อง () หน้าคำตอบของท่าน

1. ท่านเป็นพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมผลิตอัตโนมัติ

() ใช่ () ไม่ใช่

2. ท่านเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือ ระดับปฏิบัติการอาวุโส ประจำแผนกวิศวกรรมการผลิต

() ใช่ () ไม่ใช่ (ผู้ตอบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย V ลงในช่อง () หน้าคำตอบของท่าน

3. เพศ

() ชาย () หญิง

4. อายุ

() น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี () 21-30 ปี () 31 – 40 ปี
() 41 – 50 ปี () มากกว่า 50 ปี

5. อายุการทำงาน

- () น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี () 1-3 ปี () 3-6 ปี
 () 6-9 ปี () มากกว่า 9 ปี

6. ตำแหน่งงาน

- () วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ(Staff)
 () วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส (Senior staff)

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความและทำเครื่องหมาย **V** ลงในช่องที่แสดงระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ	ค่าประเมิน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านรางวัลและผลตอบแทน					
7. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และภาระงาน					
8. ท่านได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมจากการประเมินผลปฏิบัติงาน					
9. ท่านได้รับค่าแรงในการปฏิบัติงานล่วงเวลา อย่างเหมาะสมกับเวลาและความทุ่มเทของท่าน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
10. ท่านได้รับการส่งเสริมให้ท่านเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งต่อการปฏิบัติงานภายในและภายนอกองค์กร					
11. องค์กรของท่านมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					
12. องค์กรของท่านให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถตามความสนใจของท่าน					
ด้านโอกาสในความก้าวหน้า					
13. ท่านได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย					
14. ท่านได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
15. องค์กรของท่านมีความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน					
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน					
16. สถานที่ทำงานของท่านมีอากาศถ่ายเทสะดวก					
17. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปภายในห้องทำงานมีความสงบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
18. ท่านพึงพอใจต่อเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการใช้ในชีวิตประจำวัน ตามที่องค์กรจัดเตรียมให้					
ด้านบทบาทหัวหน้างาน					
19. หัวหน้างานของท่านแนะแนวทางหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
20. หัวหน้างานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาของท่านได้					
21. หัวหน้างานของท่านให้กำลังใจและส่งเสริมท่านให้ปฏิบัติงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว					
22. ท่านสามารถวางแผนทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้ โดยไม่ต้องกังวลหรือส่งผลกระทบต่อทำงาน					
23. ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว ครอบครัว และสังคม ได้อย่างเหมาะสม					
24. ท่านมีสุขภาพที่ดี ทั้งกายและใจ สามารถดำเนินชีวิตและทำงานได้อย่างเหมาะสม					

ส่วนที่ 4 : แบบสอบถามวัดความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความและทำเครื่องหมาย V ลงในช่องที่แสดงระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ	ค่าประเมิน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านจิตใจ					
25. ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรนี้เปรียบเสมือนครอบครัว					
26. ท่านรู้สึกรัก และผูกพันกับองค์กรแห่งนี้					
ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง					
27. ท่านจะอยู่กับองค์กรนี้ แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
28. ท่านตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุการทำงาน					
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม					
29. การทำงานในองค์กรแห่งนี้ ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความภาคภูมิใจ					
30. ท่านไม่มีความรู้สึกเบื่อกับการทำงานในองค์กรแห่งนี้					

.....ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้.....



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

การสนทนากลุ่ม

กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต

ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

แบบสัมภาษณ์การทำกิจกรรมการสนทนากลุ่มนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง ในการสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน โดยข้อมูลที่ท่านได้กรุณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร

ลักษณะของคำถามประกอบด้วย 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การค้นหา (Discovery)

ตอนที่ 2 การจินตนาการสร้างฝัน (Dream)

ตอนที่ 3 การออกแบบ (Design)

ตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Destiny)

คำอธิบาย แบบคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 4 ตอน คำถามถูกสร้างขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการ 4D

ตอนที่ 1 การค้นหา (Discovery) เป็นขั้นตอนการรายงานผลการค้นหาจากกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 โดยการแบ่งปันเรื่องราวผ่านการเล่าเรื่องที่ได้จากการค้นหา เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร

1. รายงานผลตามกลยุทธ์การธำรงรักษา

1.1 รายงานผลอิทธิพลของการธำรงรักษาพนักงาน มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ต่อผู้ร่วมกิจกรรมเพื่อให้ได้ทราบถึงรายละเอียด ของมุมมองพนักงานในองค์กร

ตอนที่ 2 การจินตนาการสร้างฝัน (Dream) เป็นขั้นตอนการนำเสนอความคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ต้องการ โดยหลังจากได้ทำการรายงานผลแล้ว สมาชิกในกลุ่มจะได้ร่วมกันนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตที่กลุ่มต้องการ เพื่อร่วมกันพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร

2. การสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

- 2.1 ทุกท่านคิดว่าปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงาน ด้านใดมีความสำคัญมากที่สุด
- 2.2 ทุกท่านมีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงาน ในด้านใดที่ยังควรเป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
- 2.3 ให้ทุกท่านช่วยกันสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่

ตอนที่ 3 การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมในอนาคต โดยจัดทำในรูปแบบของแผนงาน หรือ นโยบาย เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร

3. การออกแบบกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

- 3.1 ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันระดมความคิดออกแบบแผนกลยุทธ์ โดยการนำเสนอประเด็น ที่คิดว่าส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานมาใช้ในการออกแบบ เพื่อเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน ตามหัวข้อด้านล่าง
 - 3.1.1 แนวทางในการพัฒนาแผนการรักษารักษาพนักงาน
 - 3.1.2 นโยบายเพื่อเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน

ตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Destiny) เป็นขั้นตอนที่นำแผนการปฏิบัติไปทดลองใช้จริง โดยให้สมาชิกได้รับรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานภายในองค์กร

4. การนำเสนอกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

- 4.1 ให้ทุกกลุ่มทำการนำเสนอแผนงานที่ได้ทำการออกแบบ



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสอบถาม

กลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานฝ่ายวิศวกรรมการผลิต
ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

แบบสอบถามปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง ในการสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงาน โดยข้อมูลที่ท่านได้กรูณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใดๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามคัดคุณสมบัติผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย V ลงในช่อง () หน้าคำตอบของท่าน

1. ท่านเป็นพนักงานแผนกวิศวกรรมการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตอัตโนมัติ

() ใช่ () ไม่ใช่

ส่วนที่ 2: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย V ลงในช่อง () หน้าคำตอบของท่าน

2. เพศ

() ชาย () หญิง

3. อายุ

() น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี () 21-30 ปี () 31 – 40 ปี

() 41 – 50 ปี () มากกว่า 50 ปี

4. อายุการทำงาน

- () น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี () 1-3 ปี () 3-6 ปี
 () 6-9 ปี () มากกว่า 9 ปี

5. ตำแหน่งงาน

- () วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการ
 () วิศวกรการผลิตระดับปฏิบัติการอาวุโส
 () วิศวกรการผลิตระดับผู้ช่วยผู้จัดการ
 () วิศวกรการผลิตระดับผู้จัดการ
 () วิศวกรการผลิตระดับผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
 () วิศวกรการผลิตระดับผู้จัดการทั่วไป

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความและทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องที่แสดงระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ	ค่าประเมิน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านรางวัลและผลตอบแทน					
6. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการธำรงรักษาพนักงาน ด้านรางวัลและผลตอบแทน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
7. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการจ้างรักษาพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
ด้านโอกาสในความก้าวหน้า					
8. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการจ้างรักษาพนักงาน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า					
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน					
9. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการจ้างรักษาพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน					
ด้านบทบาทหัวหน้างาน					
10. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการจ้างรักษาพนักงาน ด้านบทบาทหัวหน้างาน					
ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว					
11. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายการจ้างรักษาพนักงาน ด้านความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว					

ส่วนที่ 4 : แบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความและทำเครื่องหมาย **V** ลงในช่องที่แสดงระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ	ค่าประเมิน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความพึงพอใจของพนักงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ					
12. ท่านคิดว่านโยบายการธำรงรักษาพนักงาน สอดคล้องกับความคาดหวังที่ท่านได้ตั้งไว้					
13. ท่านคิดว่าหากนำนโยบายการธำรงรักษาพนักงานไปปฏิบัติ จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับท่าน					

.....ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้.....