

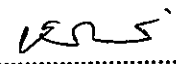
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงาน
ฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

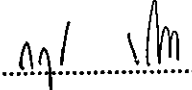
ธวัชชัย สุทธิบริหารกุล

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ชัชชัย สุทธิบริหารกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

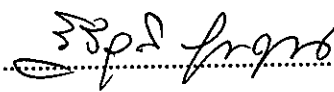
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

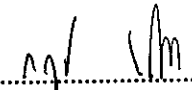
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอद्यิ่ง ธนทวี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.กฤษฎ จรินโท)

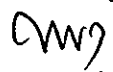
คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอद्यิ่ง ธนทวี)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ รุ่งแทนคุณ)

..... กรรมการ
(ดร.กฤษฎ จรินโท)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมาจาก ดร.กฤษ จริน โท อาจารย์ที่ปรึกษา และท่านคณาจารย์ผู้เป็นกรรมการสอบเค้าโครงงานนิพนธ์ และกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี และท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ ฐูแทนคุณ ที่กรุณาให้ข้อแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขกระท้งงานนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางวิชาการ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณท่านผู้บริหารระดับสูง อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด อดีตผู้จัดการฝ่ายการตลาด อดีตผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด และอดีตพนักงานฝ่ายการตลาดทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ รวมทั้งผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์ บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งได้อำนวยความสะดวกในเรื่องข้อมูล และหนังสืออ้างอิงต่าง ๆ อีกทั้งขอขอบพระคุณท่านที่ผู้วิจัยไม่ได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการประสานงานเพื่อติดต่อเข้าดำเนินการสัมภาษณ์ซึ่งใช้ในการวิจัย ทำงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ และสมาชิกครอบครัวทุก ๆ คน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการต่อ ยอดองค์ความรู้ทางการศึกษาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา หากงานนิพนธ์ฉบับนี้ มีคุณค่าคุณงานความดี อันก่อให้เกิดประโยชน์แก่ท่านผู้สนใจ ผู้วิจัยขอมอบความดีอันพึงมีนั้น แก่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ ร่วมมือและให้กำลังใจตลอดมา

ธวัชชัย สุทธิบริหารกุล

54720151: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

รวิชัย สุทธิบริหารกุล: ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

(A STUDY ON FACTORS AFFECTING MOTIVATION, JOB SATISFACTION, AND RESIGNATION OF MARKETING EMPLOYEES IN A DERIVATIVES AGENT COMPANY)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กฤษ จรินทร์, D.B.A. 99 หน้า, ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่เก็บรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ทั้งการสัมภาษณ์โดยการบันทึกไฟล์เสียงสนทนา และการสัมภาษณ์โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือตอบแบบสัมภาษณ์เป็นลายลักษณ์อักษร และการสัมภาษณ์ผ่านเครื่องมือสื่อสารในยุคปัจจุบัน ได้แก่ Application line นำมาจำแนกรายชื่อ รายบุคคล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ตรงกับข้อเท็จจริง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ในการวิจัยผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานในระดับสูง เป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) โดยมีความสอดคล้องทั้งปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในนโยบายการบริหารงาน, วิธีการปกครองบังคับบัญชา, โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ, การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะประเด็น แนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด ให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับบริษัทในระยะยาว เป็นองค์กรที่พนักงานภาคภูมิใจและเลือกที่จะร่วมงานอย่างยั่งยืน

54720151: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE; M.B.A.
(BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE)

KEYWORDS: FACTORS AFFECTING JOB MOTIVATION AND SATISFACTION/
MARKETING EMPLOYEE RESIGNATION,
A DERIVATIVES AGENT COMPANY

THAWATCHAI SUTTIBORIHARNKUL: A STUDY ON FACTORS AFFECTING
MOTIVATION, JOB SATISFACTION, AND RESIGNATION OF MARKETING
EMPLOYEES IN A DERIVATIVES AGENT COMPANY. ADVISOR: KRIT JRINTO, D.B.A.
99 P. 2016.

This study aimed to examine factors affecting motivation, job satisfaction, and resignation of marketing employees in a derivatives agent company. The researcher collected the data by conducting in-depth interviews: recording dialogue, using written questionnaire, and interviewing via LINE Application, before classifying the qualitative data into topic and individual for the reliable and accurate results which lead to achieve the objectives.

The results showed strong relationship between factors affecting motivation and job satisfaction affecting decision making on a resignation. According to Herzberg's Two-Factor Theory (1959), motivation factors and hygiene factors of the employees are dissatisfaction with company policies, quality of supervision, opportunities for growth, relationship with supervisor, job security, recognition, sense of importance to an organization, responsibility, and fair opportunities for raising the salary.

These findings can use as guidelines for planning and developing organization and human resources management. Importantly, the organization has to build long-term motivation and satisfaction of marketing employees in order to let them work permanently as well as own an organizational pride.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
คำถามของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	14
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน	21
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน.....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	26
การกำหนดประชากรและกลุ่มเป้าหมาย.....	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
การตรวจสอบข้อมูล	27
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	28
การวิเคราะห์ข้อมูล	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	30
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	30
การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก	32
ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก	32
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ.....	70
สรุปผลการวิจัย.....	70
อภิปรายผล	72
ข้อเสนอแนะ.....	73
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป	74
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	77
ภาคผนวก ก	78
ภาคผนวก ข	84
ภาคผนวก ค	88
ภาคผนวก ง.....	93
ประวัติย่อของผู้วิจัย	99

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	33
2	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการลาออกอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่การตลาด	34
3	ความคิดเห็นบริษัทเกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกของเจ้าหน้าที่การตลาด	35
4	แนวทางปฏิบัติของบริษัทในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด....	36
5	ความคิดเห็นเกี่ยวกับตลาดแรงงานในธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า	38
6	แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในอนาคตเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุง แนวทาง แก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด	40
7	ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย	42
8	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย.....	43
9	ความคิดเห็นเกี่ยวกับท่าทีของผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย	45
10	ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการแสดง ความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระเพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงาน.	47
11	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงบทบาทผู้บังคับบัญชาโดยตรง	49
12	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	50
13	อุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	52
14	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ.....	54
15	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของค่าตอบแทน	56
16	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาปรับปรุงบทบาทของบริษัท	58
17	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	59
18	ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับบัญชาโดยตรง.....	61
19	ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับบัญชาโดยตรง.....	63
20	ความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติบุคคลใกล้ชิด ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน	64
21	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจสมัครเข้าร่วมงานกับบริษัท	66
22	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงาน ฝ่ายการตลาดตัดสินใจลาออกจาก บริษัท.....	68
23	สรุปผลการวิจัย ตามทฤษฎีสองปัจจัย	68

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	สถิติอัตราเจ้าหน้าที่การตลาด ระหว่างปี พ.ศ. 2555-2558.....	3
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
3	ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Eric	22
4	ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley.....	23

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง เป็นบริษัทในเครือผู้นำเข้าและส่งออกทองคำแท่ง รายใหญ่อันดับต้น ๆ ของประเทศ เริ่มก่อตั้งโดยทายาทตระกูลเศรษฐีเก่าใจ กลางเมืองกรุงเทพมหานคร ซึ่งเล็งเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจทองคำรูปแบบใหม่ ขณะนั้น ราคาทองคำในตลาดโลกอยู่ในช่วงขาขึ้น ตลาดค้าปลีกทองคำภายในประเทศไทย กำลังได้รับความนิยมจากนักลงทุน นักลงทุนสามารถสร้างกำไรจากการลงทุนในระยะสั้นได้อย่างเป็นกอบเป็นกำ ขณะเดียวกัน ประเทศที่มีวิวัฒนาการทางด้านผลิตภัณฑ์ในธุรกิจตลาดทุน ได้แก่ สหรัฐ สวิสเซอร์แลนด์ เยอรมัน สิงคโปร์ ฮองกง ฯลฯ ต่างก็มีผลิตภัณฑ์การลงทุน รองรับนักลงทุนที่นิยมลงทุนเก็งกำไร โดยอ้างอิงราคาทองคำ หรือที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า โกลด์ฟิวเจอร์ส (Gold futures) เป็นการลงทุนในลักษณะที่ลูกค้าไม่ได้รับ-ส่งมอบทองคำจริง แต่เป็นการลงทุนเก็งกำไร จากส่วนต่างราคาที่เกิดขึ้นไปหวนในแต่ละช่วงเวลา สำหรับประเทศไทย ณ ขณะนั้นธุรกิจซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Gold futures) ยังไม่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย จะมีเพียงนักลงทุนที่สนใจศึกษา หรือเปิดบัญชีซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับ โบรกเกอร์ต่างประเทศเท่านั้นที่จะได้รู้จัก ในเวลาต่อมา ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต.ล.ท.) ได้เปิดรับนิติบุคคลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์และสนใจสมัครเข้าเป็นบริษัทสมาชิกในตลาดซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (TFEX) จึงเป็นโอกาสที่ทายาทกลุ่มบริษัทผู้นำเข้าและส่งออกทองคำแท่งแห่งนี้ ได้เริ่มก่อตั้งบริษัทขึ้นเป็นครั้งแรก จากพื้นฐานธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นบริษัทผู้นำเข้า-ส่งออกทองคำแท่ง ความบริสุทธิ์ 99.99 เปอร์เซ็นต์ มาตรฐาน LBMA อยู่แล้ว ทำให้การก่อตั้งธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะเวลานับรวดเร็ว โดยมีผลประกอบการโดดเด่นเมื่อเทียบกับธุรกรรมในอุตสาหกรรมเกอร์เดียวกัน ภายใต้ประสบการณ์จากการประกอบธุรกิจด้วยความมุ่งมั่น จริงใจ ซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นมืออาชีพ บริษัทจึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้ารายใหญ่จากบริษัทแม่ ซึ่งโดยมากจะเป็นกลุ่มผู้ค้าปลีก-ส่งทองคำแท่งชั้นนำในประเทศ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและจำหน่ายค้าปลีก-ค้าส่งอัญมณี และกลุ่มลูกค้านักลงทุนทั่วไปที่มีการซื้อขายทองคำแท่งเพื่อการลงทุน

ปัจจุบัน บริษัทมีทุนจดทะเบียน หนึ่งร้อยล้านบาท ประกอบธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าเกี่ยวกับทองคำ (Gold futures) ซึ่งซื้อขายอยู่ในตลาดตราสารอนุพันธ์ (TFEX) นับว่า เป็นจังหวะและโอกาสที่ดีในการดำเนินธุรกิจด้านทองคำให้กับกลุ่มธุรกิจบริษัท โดยมีการ

ให้บริการที่ครอบคลุมด้านการซื้อขายและลงทุนในทองคำอย่างครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้านักลงทุนมากยิ่งขึ้น บริษัทให้บริการนักลงทุนรายใหญ่ ร้านค้าทองคำรูปพรรณ ซึ่งเลือกใช้บริการ Gold futures เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงในธุรกิจ ที่มีความเสี่ยงจากราคาทองคำในตลาดโลกที่ผันผวน รวมทั้งยังเป็นทางเลือกสำหรับนักลงทุนรายย่อยที่จะสามารถเลือกลงทุนในสัญญาซื้อขายทองคำด้วยเงินลงทุนต่ำกว่าการลงทุนซื้อขายทองคำแท่งโดยตรง โดยมีทีมงานมืออาชีพด้านการลงทุน ที่พร้อมให้คำแนะนำด้านการลงทุนและแนวโน้มทิศทางราคาทองคำในตลาดโลก ด้วยข้อมูลข่าวสารการลงทุนที่รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์อันทันสมัย จากประสบการณ์และชื่อเสียงในการเป็นผู้ค้าส่งทองคำแท่งรายใหญ่ มีระบบการบริหารจัดการและทีมงานมืออาชีพ ภายใต้นโยบายการให้บริการการลงทุนในธุรกิจทองคำแบบครบวงจร หรือ จุดศูนย์รวมอย่างครบวงจรในด้านการซื้อขายและลงทุนทองคำ บริษัทจึงเป็นทางเลือกสำคัญที่นักลงทุนและผู้ค้าทองคำให้ความไว้วางใจเลือกใช้บริการเสมอมา การดำเนินธุรกิจของบริษัท จะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าประสงค์ได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการด้วยกัน ปัจจัยที่สำคัญยิ่ง คือ ทรัพยากรบุคคล แม้ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรด้านเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร อาคารสถานที่ หรือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างครบครัน แต่ถ้าทรัพยากรบุคคลขาดความรู้ ความชำนาญ ไร้ประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ทุ่มเทตั้งใจทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารธุรกิจ

ตลอดระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมา บริษัทประสบปัญหาการขาดแคลนพนักงานฝ่ายการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาเหตุมาจากพนักงานลาออกบ่อย ทำให้ต้องสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พนักงานใหม่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่องานให้บริการลูกค้านักลงทุน ที่ขาดความต่อเนื่อง ลดทอนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ อีกทั้ง บุคลากรสังกัดฝ่ายการตลาดจำเป็นต้องสอบผ่าน ใบอนุญาตเป็นผู้แนะนำการลงทุนในตลาดสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Derivatives license) ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกำหนด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และนักลงทุนส่วนใหญ่จะสนิทคุ้นเคย ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาทำความเข้าใจระหว่างลูกค้านักลงทุน กับพนักงานฝ่ายการตลาด ฉะนั้น เมื่อพนักงานฝ่ายการตลาดลาออก ลูกค้า นักลงทุนของบริษัทจึงมักจะย้ายไปใช้บริการกับบริษัทต้นสังกัดแห่งใหม่ ที่พนักงานย้ายไปสังกัด กระทบต่อเป้าหมายและรายได้หลักของบริษัท ปัญหาหลักอีกประการหนึ่งคือ ค่าใช้จ่ายกว่าร้อยละ 50 ของบริษัท เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ฉะนั้น เมื่อพนักงานทำงานโดยขาดแรงจูงใจ ไม่ตั้งใจทำงานให้เต็มกำลังความสามารถ ย่อมส่งผลให้บริษัทเสียโอกาสเท่ากับจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน โดยไม่ได้ผลงานคุ้มค่างบเงินที่จ่าย ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้น

ผู้วิจัยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นกุญแจสำคัญ ที่ช่วยสะท้อน ปัญหาและสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงสภาพการทำงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ภายในบริษัท เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ให้พนักงานบริษัทมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อการรักษา พนักงานให้ทำงานร่วมกับบริษัทอย่างมีความสุข มีความผูกพันกับบริษัทอย่างยั่งยืน เป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทในระยะยาว

สถิติอัตราเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ระหว่างปี พ.ศ.2555 - 2558						
	เพศ / ปี พ.ศ.	2555	2556	2557	2558	
ต้นปี	ชาย	19	19	14	8	
	หญิง	26	23	19	14	
	รวม	45	42	33	22	รวม
การรับเข้า	ชาย	1	0	0	0	1
	หญิง	2	1	1	1	5
	รวม	3	1	1	1	6
จำนวนพนักงานทั้งหมด		48	43	34	23	
การลาออก	ชาย	1	5	6	7	19
	หญิง	5	5	6	9	25
	รวม	6	10	12	16	44
ปลายปี	ชาย	19	14	8	1	
	หญิง	23	19	14	6	
	รวม	42	33	22	7	
อัตราการลาออกจากงาน (Measuring turnover)		13%	23%	35%	70%	

ภาพที่ 1 สถิติอัตราเจ้าหน้าที่การตลาด ระหว่างปี พ.ศ. 2555-2558

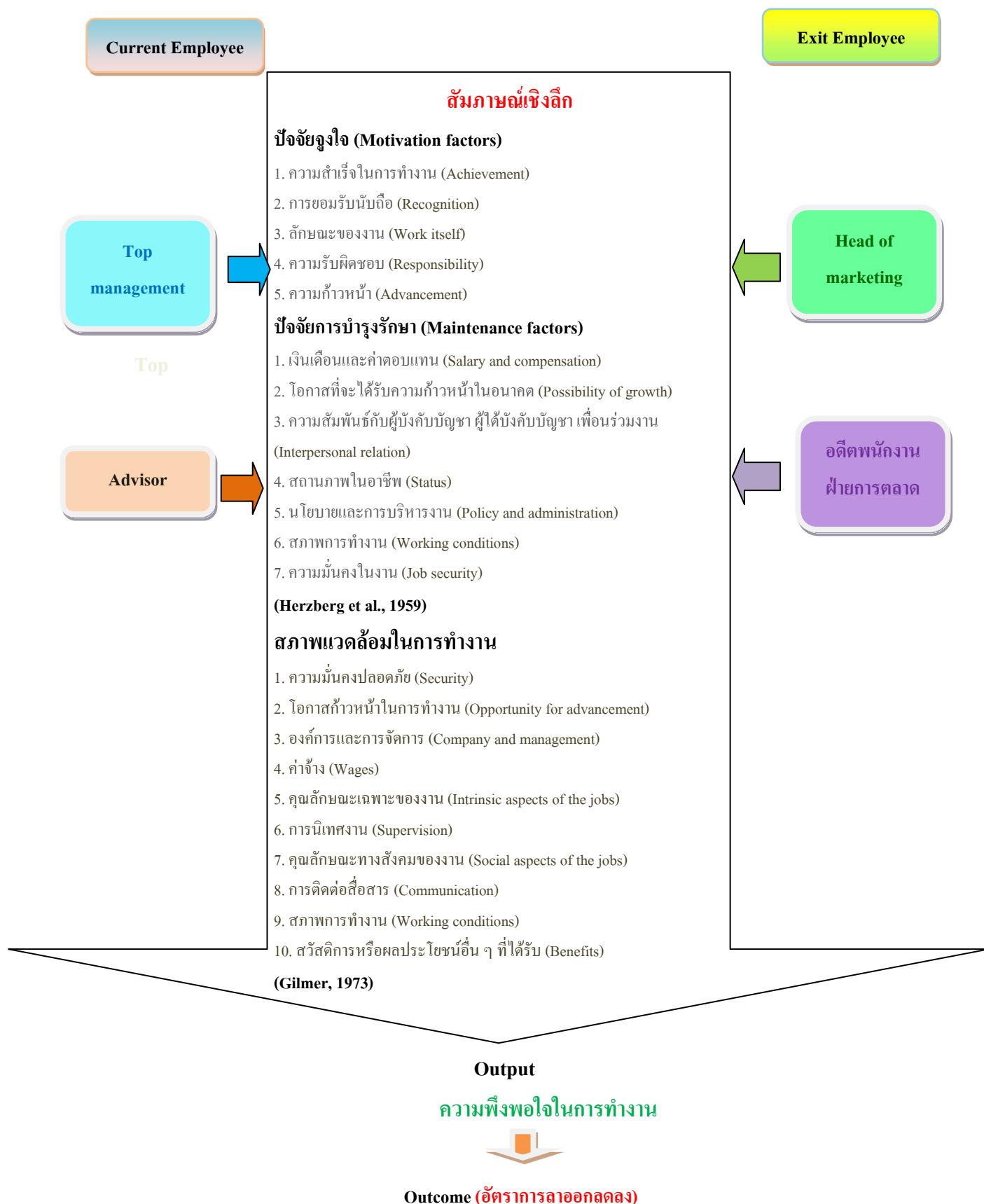
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

คำถามของการวิจัย

1. อะไรคือปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานฝ่ายการตลาดลาออก
2. อะไรคือแรงจูงใจให้พนักงานฝ่ายการตลาดเกิดความพึงพอใจในการทำงานกับบริษัท

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานฝ่ายการตลาดลาออก
2. อัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาดลดลง

ขอบเขตของการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้นและอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง จำนวน 14 ท่าน เนื่องด้วยประชากรกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด มีเพียงส่วนน้อยที่เป็นผู้บริหารระดับสูง การตอบแบบสอบถาม จึงมีความละเอียดอ่อนค่อนข้างมาก การตอบแบบสัมภาษณ์จึงมีโอกาที่จะแตกต่างกัน

2. เนื้อหาการศึกษา เป็นการศึกษาปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 2.1 ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน
- 2.2 ด้านการได้รับการยอมรับ
- 2.3 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2.4 ด้านลักษณะงานที่ทำ
- 2.5 ด้านความรับผิดชอบ

สำหรับปัจจัยสนับสนุน ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรและการจัดการ ค่าจ้าง คุณลักษณะเฉพาะของงาน การนิเทศงาน คุณลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ

3. สถานที่ศึกษา คือ บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า หมายถึง บริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจภายใต้ใบอนุญาตประกอบธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า โดยมีหน้าที่ต้องจัดเตรียม จัดหา เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบงาน บุคลากร ให้รองรับการประกอบธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Futures) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), บริษัท ตลาดซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), บริษัท สำนักหักบัญชี (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เซ็ทเทรด จำกัด, สมาคมผู้ประกอบธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้า และ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ป.ป.ง.) กำหนดไว้

พนักงานฝ่ายการตลาด หรือ เจ้าหน้าที่การตลาด หมายถึง บุคลากรที่ทำงานในระดับปฏิบัติการ ระดับบริหารชั้นต้น ภายใต้สังกัดฝ่ายการตลาด ซึ่งต้องสอบผ่านและได้รับใบอนุญาตเป็นผู้แนะนำการลงทุน (Derivative license) พร้อมทั้งได้ขึ้นทะเบียนและผ่านความเห็นชอบจาก สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญตามหลักสูตรวิชาชีพ หมั่นศึกษา หาความรู้ ติดตามข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และ/ หรือ สนับสนุนส่งเสริม จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพ (Professional) ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ

แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมในตัวของบุคคลซึ่งถูกกระตุ้น โดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็พลังผลักดันให้ บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล หมายถึง สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สมรส อายุงาน ประเภทของพนักงาน (พนักงานประจำ, พนักงานสัญญาจ้างบริหาร 4 ปี) และรายได้ ด้านความภูมิใจกับความสำเร็จของงาน หมายถึง พนักงานรู้สึกภูมิใจว่าสามารถ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้บริษัทหรือ หัวหน้างานกำหนดไว้

ด้านการได้รับการยอมรับ หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือ ได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความ สามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจ ในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการได้รับ เกียรติยศชื่อเสียงในวิชาชีพ เป็นต้น

ด้านโอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความมั่นคง ยั่งยืน ในตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานฝ่ายการตลาด รวมถึงความมั่นใจในความมั่นคงของบริษัท เพื่อจะสามารถทำงานได้อย่างมั่นคง และมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมโดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง, ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ สนับสนุนและรองรับการปฏิบัติหน้าที่เยี่ยมผู้ประกอบวิชาชีพ และรองรับการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามสายวิชาชีพในอนาคต

ลักษณะงานที่ทำ คือ ความท้าทาย ความน่าสนใจในงานที่ทำ ต้องอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความรอบรู้ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะ ความเชี่ยวชาญเยี่ยมผู้ประกอบวิชาชีพ ท้าทายความสามารถ มีอิสระในการทำงาน ตรงกับความถนัด ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามาและได้รับ โอกาสให้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท

ความรับผิดชอบ คือการได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ถูกควบคุมกระทั่งขาดอิสระในการทำงาน รวมถึงความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และโอกาสที่ได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

ปัจจัยที่ลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ จะเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้ หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

นโยบายและการบริหารของบริษัท คือ การจัดการและการบริหารงานของบริษัท การติดต่อสื่อสารภายในบริษัท ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของฝ่ายงานต่างๆ กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานภายในบริษัท การแบ่งงานชัดเจน ไม่ทับซ้อน มีความเป็นธรรม ประกาศนโยบายให้ทราบโดยทั่วถึงกัน

การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล คือ ลักษณะของการบังคับบัญชาโดยหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งงาน/ กระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานต้องมีความ

ชัดเจน วิธีการดูแล ควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา การสอนงานและความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะโดยกิริยา วาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเอาใจใส่ ความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือ แบ่งเบาภาระงาน หัวหน้างาน ในจังหวะและโอกาสที่เหมาะสม หรือเมื่อได้รับการร้องขอ มอบหมาย ให้ช่วย รับผิดชอบ หรือมีส่วนช่วยเหลืองาน รวมถึง การมีน้ำใจ ร่วมแสดงความคิดเห็นในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ตามธรรมเนียมปฏิบัตินิยม ได้แก่ โอกาสที่หัวหน้าได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับรางวัลชมเชย ตามสมควรแก่กรณี เป็นต้น

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะโดยกิริยา วาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเอาใจใส่ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน ทั้งงานส่วนบุคคล และงานส่วนรวม ตลอดจนรวมถึง การให้กำลังใจ ปลอบใจ ในสถานการณ์เลวร้าย หรือการแสดงความยินดี ในโอกาสที่ได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประสบความสำเร็จในวาระโอกาสต่าง ๆ

ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะโดยกิริยา วาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เช่น ความสนิทสนม ความเป็นกันเอง ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการปกป้อง ค้ำครองผู้ได้บังคับบัญชาตามสมควรแก่กรณี เมื่อผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานผิดพลาดโดยขาดเจตนา ทั้งนี้ ยังหมายรวมถึง การให้กำลังใจ ปลอบใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น และการสนับสนุนส่งเสริมตามศักยภาพ กำลังความสามารถของแต่ละบุคคล ตามสมควรแก่กรณี นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึง การสอนงาน แนะนำ ดึงดูดให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา รองรับจังหวะและโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ได้บังคับบัญชาในอนาคต

ตำแหน่งงาน คือ อาชีพ และ/ หรือ หน้าที่การงาน ตำแหน่งหน้าที่การงานใด ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท เป็นต้น

ความมั่นคงในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคลากร ที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียงของบริษัท รวมถึงขนาดของบริษัท ซึ่ง จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยชีวิตส่วนบุคคล คือ ความรู้สึกที่ดี หรือ ไม่ดี อันเป็นผลพวงที่ได้รับจากการทำงาน หรือ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวก ความปลอดภัยในการเดินทางจากที่พักไปทำงานและจากที่ทำงานกลับที่พัก

ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจ และปลอดภัยที่จะได้ทำงานในองค์กร

สภาพการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ภายในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น สุขอนามัย บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

ค่าตอบแทน และสวัสดิการ คือ ผลตอบแทน ที่บริษัทจ่ายให้แก่พนักงานทุกระดับชั้น เพื่อตอบแทนจากการทำงานให้บริษัท ทั้งที่ให้ออกเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าล่วงเวลา เงินช่วยเหลือพิเศษ เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ ค่าน้ำมันรถ และ/ หรือ ค่าสิทธิประโยชน์ (ในบางตำแหน่ง) สวัสดิการเงินกู้ยืม รวมถึงการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนในฝ่ายงานเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปตามหลักความยุติธรรมเหมาะสม เป็นที่พอใจของบุคลากรภายในฝ่ายงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ได้รับบำเหน็จรางวัล ยกย่องยอมรับเมื่อปฏิบัติงานดี ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากยิ่งขึ้น

องค์กรและการจัดการ (Company and management) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร การวางนโยบาย แนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กร

ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง เงินเดือน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน ได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของงาน ผลงาน มีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาค อยู่ในระนาบใกล้เคียงกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่งานเดียวกันในอุตสาหกรรมที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน

คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspects of the jobs) หมายถึง เรื่องของงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ให้ความรู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี และได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานบริการสาธารณะ ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม เป็นงานท้าทาย และทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้า มีอนาคต

การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน การนิเทศงานมีความสำคัญ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานที่ทำได้ การนิเทศงานที่บกพร่อง อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงาน

คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs) หมายถึง การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตนเอง ได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน มีความสามัคคี รู้จักหน้าที่ของตน มีกลุ่มทำงานที่ฉลาดและมีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การให้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กร กำลังดำเนินการอยู่และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและกระบวนการทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กร และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร เปรียบเสมือนเข็มทิศ

สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดให้มีไว้รองรับการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจะช่วยให้ใช้ปฏิบัติงานได้โดยทันที ทัดเทียมคู่แข่งกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีมลภาวะทางเสียง กลิ่นที่ไม่พึงประสงค์รบกวนการทำงาน มีแสงสว่างที่พอเหมาะ ระยะเวลาชั่วโมงการทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่สำหรับให้พนักงานออกกำลังกาย มีห้องทานข้าว ศูนย์อาหาร หรือโรงอาหารใกล้ ๆ มียาสามัญประจำบ้านสำหรับกรณีเจ็บป่วยเล็กน้อย หรือบาดเจ็บฉุกเฉิน ไม่ห่างไกลจากศูนย์อนามัย คลินิก หรือ โรงพยาบาล มีสถานที่จอดรถ ปลอดภัยเพียงพอ

สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) หมายถึง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือไปจาก ค่าจ้าง ที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำเหน็จ บำนาญ โบนัส วันหยุดพักผ่อนประจำปี สิทธิการลาทักสิ สิทธิการลาป่วย สวัสดิการการรักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสุขภาพ เงินประกันสังคม ฯลฯ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกัน

ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อประสบความสำเร็จ จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ เป็นอย่างยิ่ง

การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลผู้ร่วมงานในหน่วยงาน รวมทั้งการได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือ การแสดงออกอื่นใด แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เปรียบเสมือนแรงเสริมในการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ให้มีกำลังใจในการทำงาน และพัฒนาการทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง งานที่ทำท้าทายความสามารถ หรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปกระทั่งขาดความเป็นอิสระในการทำงาน

ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จ ก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยคำจูน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ใช่ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน

นโยบายบริหารองค์กร (Company policies and administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานองค์กร ซึ่งจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจนมีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม

การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร รวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with supervisions, subordinates and peers) หมายถึง การติดต่อปฏิสัมพันธ์ ทั้งทางวาจา กริยาที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ในครั้งนี้ มีทฤษฎีและแนวคิดตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหลาย ๆ ส่วน ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมขึ้นมาเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออกจากงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

สุ่นันทา เลานันท์ (2541) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจบุคคลให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การจัดงานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ แต่ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทาย ความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้
2. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง
3. การให้การยกย่องและสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าอยู่ในฐานะอะไร ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน แต่การยกย่องชมเชยต้องทำด้วยความจริงใจ และผลของการปฏิบัติงานจะต้องสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น และการให้อำนาจเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการจูงใจคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่ให้งานทำการสูญเสียตำแหน่ง เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคน ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงสำคัญ แต่ต้องคำนึงด้วยว่าความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด จึงเป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6. การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเขาเอง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงได้

7. การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ความปรารถนาที่จะก้าวหน้าในทางด้านอาชีพเป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ล้วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8. การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน การวิจัยในปัจจุบันยังสรุปได้ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อแรงจูงใจ เพียงแต่ชี้แนะว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังให้คุณค่าเงินไว้สูง

9. การให้โอกาสแข่งขัน การแข่งขันเป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารซึ่งต้องการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

Locke (1976, อ้างถึงใน กอบชัย อ้นนาค, 2540) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งศึกษาวิจัยไว้เมื่อปี ค.ศ. 1976 ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ตัวงาน ได้แก่ ความสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

3. การเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการ การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ทำเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้าง ของอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ ความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการบริหารงาน ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือนและ นโยบายใน การบริหารงานขององค์กร

วิธีการจูงใจข้างต้น เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นักพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า มีส่วนในการ จูงใจให้บุคคลพึงพอใจในการทำงาน โดยแต่ละคนจะมีความต้องการแตกต่างกัน ไป

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจ และเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์กันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเฟรดरिक เฮอร์ซเบิร์ก และคณะ ได้ร่วมกันทำการวิจัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ วิศวกรและสมุหบัญชี จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิตสเบิร์ก มลรัฐ เพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า “คนชอบงานหรือไม่ งานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร” ประสพการณ์ จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี และความรู้สึกที่มีต่อ ประสพการณ์แต่ละแบบนั้นเป็นไปในทางบวกหรือลบ จากผลการศึกษาดังกล่าว เฮอร์ซเบิร์ก ได้ ตั้งทฤษฎีปัจจัยสองประการขึ้น ปัจจัยสองประการตามทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น หรือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) ซึ่งเรียกกันอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivators factors)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงานที่ทำ เป็น ตัวกระตุ้นทำให้เกิดความถึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นปัจจัยที่สนองตอบความต้องการภายในของบุคคล มี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้น ประสพความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับ นับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่น ใดที่ทำให้เห็นถึง การยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิด ริเริ่มทำทลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานนั้น ๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement and growth in capacity) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การการ มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่คนงานต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้อย่างเพียงพอแล้ว จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยค้ำจุนมีอยู่ 9 ประการ คือ

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง การปรับเงินเดือนอย่างเป็นธรรมให้แก่บุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

2. โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน

3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations with superior, subordinate, peers) หมายถึง การติดต่อทั้งกริยาและวาจา ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลรอบข้างในที่ทำงาน

4. สถานะอาชีพ (Status) หมายถึง เป็นที่ยอมรับของสังคม มีศักดิ์ศรีหรือไม่

5. นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือ ไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงในองค์การ

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) หมายถึง ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

Herzberg ยังเสนอให้หน่วยงานกระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจในงานเพราะจะทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ โดยไม่ละเลยการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยค่าจูน ถ้าปัจจัยค่าจูนอ่อนแอ จะสร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงานมาก เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน พนักงานจะไม่พอใจงาน ที่ทำ ก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กร ถ้าสามารถลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน หรือ ป้องกันความไม่ พึงพอใจของพนักงานไม่ให้เกิดขึ้นก็จะลดความรู้สึกลับข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานจะลดลง จากนั้นจึงกระตุ้นด้วยปัจจัยจูงใจจะเป็นการง่ายและได้ผลดีกว่า

จากทฤษฎีข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างตอบแทน ความสำคัญของตนต่อองค์การ การยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบาย การบริหารงานและสภาพการทำงาน (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2538)

เมื่อนำความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์ และเฮอริชเบอร์กมาเปรียบเทียบ กัน จะเห็นได้ว่า

1. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ เทียบได้กับความสำเร็จของงาน ได้งานที่ตนต้องการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตาม ทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
2. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 4 ของ มาสโลว์ เทียบได้กับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตาม ทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
3. ความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ เทียบได้กับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยค่าจูนตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
4. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการที่ 2 ของมาสโลว์ เทียบ ได้กับนโยบายการบริหารงาน เทคนิคของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ความมั่นคงในงาน ซึ่งถือเป็น ปัจจัยค่าจูนตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
5. ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 1 ของมาสโลว์ เทียบได้กับ สภาพการทำงาน เงินเดือน และชีวิตส่วนตัวที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยค่าจูนตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก

แนวคิดความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) ได้เสนอว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และ ปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors) ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใช้พลังความสามารถ ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้สติปัญญาจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความพึงพอใจ เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความสำเร็จของตนเองก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งรับรู้จากการแสดงออกในรูปของคำชม การยกย่อง เลื่อนขั้น เงินเดือน ประกาศเกียรติคุณ

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบที่ท้าทายความสามารถ งานใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำ รวมถึงการได้รับอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

4. โอกาสความก้าวหน้า (Advancement) คือ โอกาสความก้าวหน้า จะที่พัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงาน ได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น

5. ลักษณะงานที่ทำ (Work itself) คือ งานท้าทายน่าสนใจ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสนุก เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้มีโอกาสดูแลเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยป้องกัน เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

1. นโยบายการบริหารขององค์การ (Company policy and administration) ได้แก่ การวางแผนการบริหารงานขององค์การที่มีความชัดเจน การติดต่อสื่อสาร เอื้อต่อการประสานงาน และการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with supervisors, peers and subordinates) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การบังคับบัญชาในการดำเนินงานที่มีความยุติธรรม มีความโอบอ้อมอารี และเป็นผู้ให้การปรึกษาที่ดี จะช่วยลดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่มีหน้าที่ควบคุมดูแลงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจและเต็มใจทำงานจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

4. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น บรรยากาศ แสง เสียง ห้องพักผ่อน ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและพร้อมที่จะใช้ได้ตลอดเวลา

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร ความมั่นคงตลอดอายุการทำงาน ลักษณะงานที่ไม่เสี่ยงต่ออันตรายจนเกินไป

7. ตำแหน่งการงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

Herzberg ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานได้ ถ้าเป็นลบก็จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน สำหรับปัจจัยป้องกันถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยป้องกัน มีหน้าที่ค่าจูงใจ หรือ บำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่า ทั้งสองปัจจัย ต้องเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้ความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทำให้ทราบเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเพียงพอ ก็เกิดความพึงพอใจในงานและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ งานวิจัยครั้งนี้ จึงเลือกใช้แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน

ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงาน

Price (2001) การลาออก หมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเส้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นค่านิยมที่เน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

Mowday, Christine and Angeline (1984) ให้ความหมายของ ความตั้งใจลาออกจากงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไป โดยความตั้งใจ หรือความต้องการของบุคคลนี้ มีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากงานที่ทำ

Mobley, Stanley and Hollingsworth (1978) ได้ให้ความหมาย ลาออก หมายถึง การที่พนักงานสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร การสิ้นสุดสภาพนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary turnover) คือ พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเอง
2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary turnover) คือ พนักงานไม่ได้ตัดสินใจ

ลาออกเป็นการถูกปลดออกจากงาน ไล่ออก ซึ่งอยู่เหนือการควบคุมของพนักงาน

Steers and Porter (1984) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากองค์กรไว้ว่า เป็นความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมการเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากงานในอนาคต

Doering and Rhodes (1989) ได้เสนอตัวแบบ (Model) การเปลี่ยนอาชีพที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนอาชีพหรืองานนั้น คือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้รับผลกระทบมาจาก ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) ปัจจัยด้านองค์ประกอบของงาน (Job content factors) ปัจจัยด้านองค์การ (Organization factors) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environmental factors) และปัจจัยภายนอกองค์กร (External factors)

Kong et al. (2004) ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะออกจากงานไว้ว่า เป็นความตั้งใจของพนักงานในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่อย่างสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการถูกไล่ออกจากงาน สรุปได้ว่า ความตั้งใจลาออกจากงาน คือ การที่พนักงานขององค์กร มีความคิดและความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงาน โดยสมัครใจ เพื่อไปทำงานที่อื่น โดยความตั้งใจลาออกจากงาน มีอิทธิพลจากความรู้สึกที่มีต่องานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน

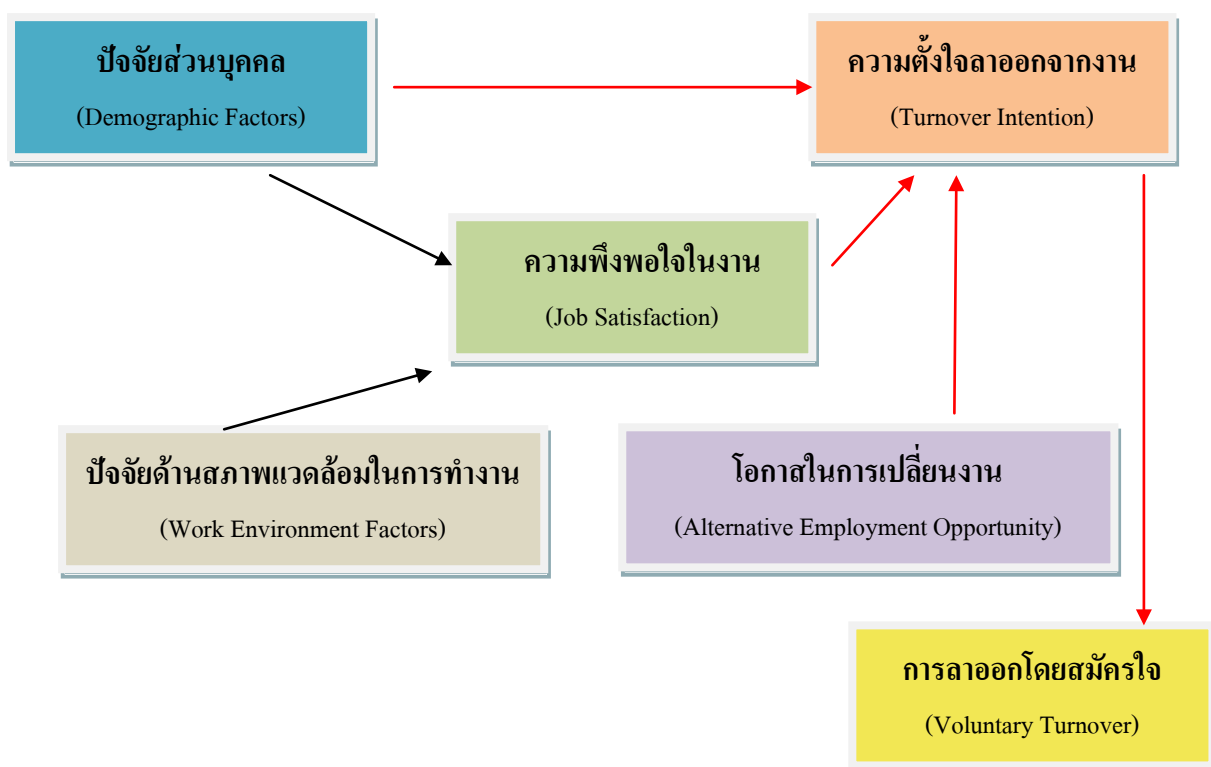
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน

Mowday et al. (1997) ให้ความเห็นว่า การที่พนักงานจะอยู่ หรือลาออก มีผลจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน ที่นำไปสู่ความคิดที่จะลาออกและลาออกในที่สุด
2. ปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ความจำเป็นในชีวิตคู่ ความผูกพันกับครอบครัว มีผลต่อการลาออกจากงานได้

ต่อการลาออกจากงานได้

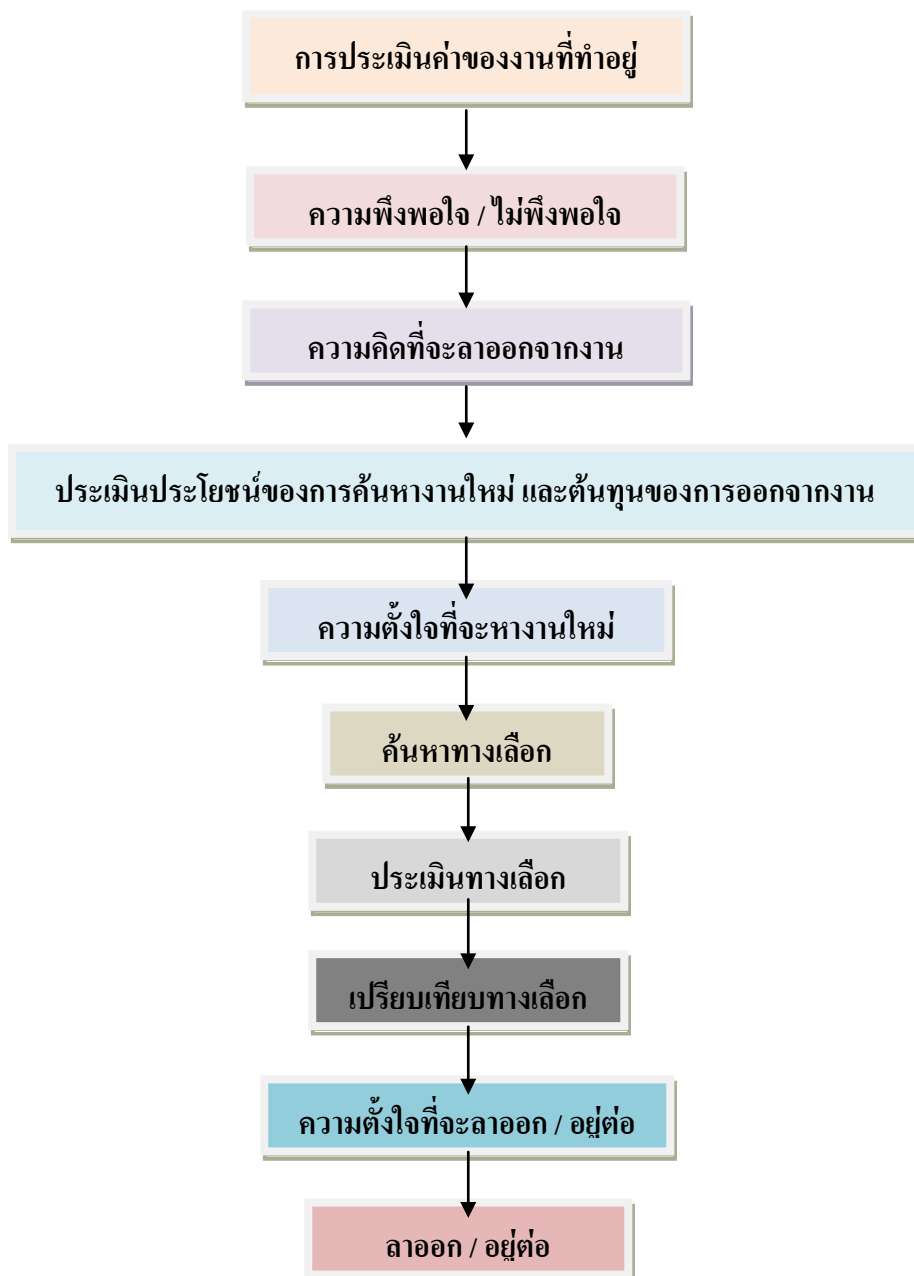
Eric et al. (2001) ได้เสนอกรอบแนวคิดกระบวนการลาออกจากงาน โดยมีผลเริ่มต้นมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน นำไปสู่การลาออกจากงานโดยสมัครใจ



ภาพที่ 3 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Eric

Mobley et al. (1984) ได้สร้างตัวแบบ การลาออก โดยกล่าวว่า เป็นกระบวนการลาออก ที่มาจากการที่พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จะทำให้พนักงานเริ่มคิดที่จะหยุดงาน ก่อนประเมินความคาดหวังที่ต้องการ ค่าใช้จ่ายจากการลาออก

การแสวงหาทางเลือกอื่น ๆ จึงเกิดขึ้น มีการประเมินกระทั่งเกิดความตั้งใจที่จะยื่นใบออก หรือเลือกที่จะทำงานต่อไป ซึ่งในท้ายที่สุด ก็คือการลาออกจากงาน



ภาพที่ 4 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley (Mobley et al,1984)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Nobscot (2004) ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจางาน ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากพนักงานลาออก (The cost of turnover) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานลาออกซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานใหม่ การฝึกอบรม การสูญเสียผลผลิตจากตัวเลขพบว่าองค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นประมาณร้อยละ 25 ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออก

2. การสูญเสียความรู้ขององค์กร (Loss of company knowledge) เมื่อพนักงานลาออก องค์กรจะสูญเสียความรู้ที่อยู่กับตัวพนักงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร จากลูกค้า หรือโครงการที่เคยร่วมดำเนินการทั้งในอดีตและปัจจุบัน หรือแม้แต่ต้องสูญเสียให้กับคู่แข่ง ซึ่งโดยปกติองค์กรต้องใช้ทั้งเวลาและเงินเพื่อการลงทุนสำหรับพนักงานแต่ละคน หากพนักงานลาออกจะทำให้เกิดการสูญเสียการลงทุนดังกล่าว

3. การพังทลายทางการบริการลูกค้า (Disruption of customer service) ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของลูกค้ากับพนักงาน ได้ถูกพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการซื้อขายกันอย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานลาออกองค์กรจะสูญเสียความสัมพันธ์ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้สูญเสียลูกค้าได้

4. การลาออกของพนักงานส่งผลให้เกิดการลาออกเพิ่มมากขึ้น (Turnover spirals into more turnover) เมื่อพนักงานลาออกจะส่งผลถึงความรู้สึกรักของพนักงานที่ยังอยู่ในองค์กร อาจก่อให้เกิดความเฉื่อยชา หรืออาจมีการพูดถึงในเชิงลบ ทำให้ส่งผลถึงขวัญกำลังใจของพนักงานที่เหลือในองค์กรได้ และอาจทำให้พนักงานลาออกเพิ่มมากขึ้น

สุชาติ วัชร โยธิน (2535) ศึกษาปัญหาการลาออกจางานของบุคลากรในองค์กร: ศึกษากรณีพนักงานระดับบริหาร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ในประเด็นปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ ผู้ที่ลาออกจางาน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ด้านอายุ ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าผู้ที่มีอายุมาก ด้านสถานภาพสมรส ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีสถานภาพโสด ด้านระดับการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นกลุ่มที่ลาออกจางานมากที่สุด นอกจากนี้ ยังสรุปการศึกษาได้ว่า ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ทำงานกับธนาคารมาไม่นาน คือประมาณ 1-3 ปี ส่วนใหญ่สภาพเศรษฐกิจขณะทำงานธนาคารกรุงไทย มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย คิดเป็นร้อยละ 77.8 สรุปผลการศึกษา คือ พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่คัดค้านผู้บังคับบัญชา และมีความคิดเห็นที่เป็นกลางต่อสภาพการทำงานทั่วไป สาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก คือ เมื่อทำงาน ณ ที่แห่งใหม่ จะได้ค่าตอบแทนมากกว่า ได้รับโอกาสในการก้าวหน้า ได้ทำงานตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา

อัศมาภรณ์ ณ สงขลา (2539) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการยื่นใบลาออกจากงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา เพศ ขนาดขององค์กร และความพอใจในงาน โดยที่ พนักงานชาย มีโอกาสยื่นใบลาออกจากงานมากกว่าพนักงานหญิง พนักงานที่มีอายุน้อย มีโอกาสลาออกจากงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก พนักงานที่มีการศึกษาสูงมีแนวโน้มยื่นใบออกจากงานมากกว่า พนักงานธนาคารขนาดเล็กมีโอกาสลาออกสูงกว่าธนาคารขนาดใหญ่ และพนักงานที่มีความพอใจในงานระดับที่ต่ำมีโอกาสยื่นใบลาออกมากกว่าพนักงานที่มีความพอใจสูง

สุนนา ศิริบริวารเกียรติ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่การตลาดบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทหลักทรัพย์ ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยครอบครัวและปัจจัยส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่ไม่ความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ปัจจัยทางด้านองค์กร พบว่า ประเภทและขนาดขององค์กร เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวม มีค่าความสัมพันธ์ กับระดับความยึดมั่นผูกพันในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาวิจัยผสมผสาน (Mixed method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยวิธีการรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับอดีตพนักงาน ซึ่งพ้นสภาพการเป็นพนักงานในระหว่างปี พ.ศ.2555 - 2558 ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวทางการวิเคราะห์และวิธีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะประชากร
2. ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับสูง อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น และอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด ของบริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ซึ่งได้พ้นสภาพการเป็นพนักงาน ในระหว่างปี พ.ศ.2555-2558 ดังนี้

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	1 ท่าน
กรรมการและที่ปรึกษา	1 ท่าน
อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด	1 ท่าน
อดีตผู้จัดการฝ่ายการตลาด	1 ท่าน
อดีตผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด	1 ท่าน
อดีตหัวหน้าทีมการตลาด	3 ท่าน
อดีตเจ้าหน้าที่การตลาด	6 ท่าน
รวม	14 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำคำถามในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมด้านการใช้ระเบียบวิธีวิจัย ด้านทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ ในด้านระเบียบวิธีวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แบบการสร้างทฤษฎีฐานรากให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ได้เข้าฝึกอบรมการใช้โปรแกรม Atlas.ti ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้ผ่านการฝึกอบรมการวิจัยเชิงคุณภาพ การเรียนรู้และฝึกการตีความและแปลความหมายข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์ทางการวิจัยสร้างทฤษฎีฐานราก สำหรับการเตรียมตัวด้านการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ช่วยเตือนความจำระหว่างการใช้เครื่องมือแต่ละประเภท โดยยึดหลักว่าแนวคำถามเป็นเพียงแผนที่ที่มีความยืดหยุ่นในการชี้นำการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมและตรงประเด็น นอกจากการเตรียมตัวผู้วิจัยในด้านระเบียบวิธีวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และแนวคำถามประกอบการเก็บข้อมูลแต่ละประเภทแล้ว ผู้วิจัยได้เตรียมอุปกรณ์การวิจัย เช่น เครื่องบันทึกเสียง แบตเตอรี่ สมุดโน้ต ปากกา รวมทั้งของที่ระลึกสำหรับผู้ให้ข้อมูล และของใช้อื่นที่จำเป็น เพื่อให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และได้ผลสมบูรณ์ที่สุด

ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบแนวคิดจากเนื้อหา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามชนิดปลายเปิด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะของแบบสัมภาษณ์แบ่งกลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์เป็น 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง กรรมการและที่ปรึกษา

กลุ่มที่ 2 อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น และอดีตเจ้าหน้าที่การตลาด

การตรวจสอบข้อมูล

นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างได้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบ อย่างน้อย 3 ท่าน โดยคำถามแต่ละข้อต้องมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.67 (Rovinnelli & Hambleton, 1997) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริงการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of concordance : IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$R =$ ค่าคะแนนรวมที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้

$N =$ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยค่า IOC นี้สามารถกำหนดได้จากการอ้างอิงบุคคล ทั้งนี้ ค่าที่กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนดังนี้

- 1 ข้อคำถามสอดคล้องกับงานวิจัย
- 0 ไม่แสดงความคิดเห็น หรือ กลาง ๆ หรือ ข้อความ ไม่ชัดเจนแต่อาจจะใช้ได้
- 1 ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับงานวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary data) ระหว่างปี พ.ศ. 2555-2558 ประกอบด้วยข้อมูลสถิติการลาออกของพนักงานสังกัดฝ่ายการตลาดย้อนหลัง 4 ปี ใบลาออก พร้อมเอกสารแนบใบลาออก (A4) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น และอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด ของบริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ทักษะคิด มุมมอง แนวโน้มและทิศทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานสังกัดฝ่ายการตลาด ซึ่งมุ่งเน้นในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการลาออกภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และทฤษฎีการลาออก ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูล และนำมาสรุปในลักษณะเชิงพรรณนา

ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขออนุญาตนัดหมายเข้าสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารระดับสูง กรรมการและที่ปรึกษา อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด อดีตผู้จัดการฝ่ายการตลาด อดีตผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด อดีตหัวหน้าทีมการตลาด และอดีตเจ้าหน้าที่การตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง
2. เก็บรวบรวมแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ ระหว่างเดือน เมษายน-พฤษภาคม พ.ศ. 2559
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จัดหมวดหมู่ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลของโคไลซซี่ (Colaizzi, 1978 cited in Streubert & Carpenter, 2007, p.83) โดยวิเคราะห์ทั้งในขณะที่เก็บรวบรวมข้อมูลและภายหลังการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากได้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แต่ละราย ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาถอดไฟล์เสียงการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ

1.2 จับกลุ่มคำ ข้อความ หรือ ประโยคสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษามากที่สุด ใช้ปากกาเน้นข้อความ โดยสรุปเป็นประเด็นหลัก (Themes) และประเด็นย่อย (Sub themes)

1.3 นำข้อสรุปที่ได้มา พร้อมคำอธิบายแต่ละข้อสรุป ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

1.4 นำข้อมูลที่สรุปได้ ไปตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน

1.5 ตรวจสอบความตรงของข้อมูล โดยให้ผู้ให้สัมภาษณ์พิจารณาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นข้อสรุปที่ถูกต้อง ครบถ้วน ก่อนเสนอข้อมูลให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ความถี่ ที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจลาออกของอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด โดยพิจารณาจากสัดส่วน ความถี่และสรุปผล

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ทั้งการสัมภาษณ์โดยการบันทึกไฟล์เสียงสนทนา และการสัมภาษณ์โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือตอบแบบสัมภาษณ์เป็นลายลักษณ์อักษร และการสัมภาษณ์ผ่านเครื่องมือสื่อสารในยุคปัจจุบัน ได้แก่ Application line และนำมาจำแนกรายชื่อ รายบุคคล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ตรงกับข้อเท็จจริง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ใช้ ทฤษฎีฐานราก เป็นแนวทางในการศึกษา โดยใช้โปรแกรมการทางสถิติ Atlas ti version 5.0 ช่วยในการวิเคราะห์ผลจากการถอดข้อมูลไฟล์เสียงที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการและที่ปรึกษา และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางระดับต้น และพนักงานฝ่ายการตลาด ที่พ้นสภาพการเป็นพนักงาน (อดีตพนักงาน) จำนวน 14 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง 2 คน ผู้บริหารระดับต้น 1 คน และพนักงานฝ่ายการตลาด 7 คน ซึ่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการและที่ปรึกษา ไม่อนุญาตให้บันทึกไฟล์เสียงสนทนา แต่มอบหมายให้เลขานุการบริษัท จัดพิมพ์คำตอบในแต่ละคำถาม ส่ง E-mail กลับมายังผู้วิจัย สำหรับผู้บริหารระดับกลาง 1 คน อนุญาตให้บันทึกไฟล์เสียงสนทนา และอีก 1 คน ไม่สะดวกให้บันทึกไฟล์เสียงสนทนา ผู้บริหารระดับต้น 1 คน อนุญาตให้บันทึกไฟล์เสียงสนทนา พนักงานฝ่ายการตลาด 4 คน อนุญาตให้บันทึกไฟล์เสียงสนทนา และอีก 5 คน ไม่สะดวกให้บันทึกไฟล์เสียงสนทนา ผู้วิจัยได้จัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างข้างต้นรวมจำนวน 14 ชุด ซึ่งลักษณะคำถามในแบบสอบถามถูกออกแบบจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นไปตามหลักทฤษฎีและกรอบแนวความคิดซึ่งมีรายละเอียดแบ่งตามกลุ่มตัวอย่าง เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการและที่ปรึกษา

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการลาออกอย่างต่อเนื่องของพนักงานฝ่ายการตลาด
3. แนวทางปฏิบัติของบริษัทในการแสวงหาสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกของพนักงานการตลาด
4. แนวทางปฏิบัติของบริษัทในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตลาดแรงงานในธุรกิจซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า
6. แนวทางปฏิบัติของบริษัทในอนาคตเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด

กลุ่มที่ 2 อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น และอดีตพนักงานฝ่าย

การตลาด

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับท่าทีของผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงาน
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงบทบาท ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง
6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ
9. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่ได้รับ
10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงบทบาทของบริษัท
11. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงในหน้าที่การงาน
12. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับบัญชาโดยตรง
13. ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบทของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เมื่อท่านทำงานบกพร่อง

ผิดพลาด

14. ความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติบุคคลใกล้ชิดรอบข้าง ต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน
15. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจสมัครเข้าทำงานกับบริษัท
16. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจลาออกจากบริษัท

การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง กำหนดตัวแปร ใช้ชื่อแทน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง 1 หมายถึง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. ผู้บริหารระดับสูง 2 หมายถึง กรรมการและที่ปรึกษา

กลุ่มที่ 2 อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้นและอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด ใช้ชื่อแทน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับกลาง 1 หมายถึง ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด
2. ผู้บริหารระดับกลาง 2 หมายถึง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
3. ผู้บริหารระดับต้น 1 หมายถึง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด
4. ผู้บริหารระดับต้น 2 หมายถึง หัวหน้าทีมการตลาด Team high network
5. ผู้บริหารระดับต้น 3 หมายถึง หัวหน้าทีมการตลาด Team selling agent
6. ผู้บริหารระดับต้น 4 หมายถึง หัวหน้าทีมการตลาด Team B
7. พนักงานฝ่ายการตลาด 1 หมายถึง เจ้าหน้าที่การตลาด Team high network
8. พนักงานฝ่ายการตลาด 2 หมายถึง เจ้าหน้าที่การตลาด Team selling agent
9. พนักงานฝ่ายการตลาด 3 หมายถึง เจ้าหน้าที่การตลาด Team A
10. พนักงานฝ่ายการตลาด 4 หมายถึง เจ้าหน้าที่การตลาด Team A
11. พนักงานฝ่ายการตลาด 5 หมายถึง เจ้าหน้าที่การตลาด Team B
12. พนักงานฝ่ายการตลาด 6 หมายถึง เจ้าหน้าที่การตลาด Team B

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารระดับสูง 1

พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อบริษัท บริษัทสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพพนักงาน พิจารณาค่าตอบแทนตามหลักยุติธรรม พนักงานที่มีศักยภาพดี ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม ภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร พนักงานที่มีความสามารถ เป็นมีมืออาชีพ พร้อมให้คำแนะนำ ปรึกษาที่ดีแก่ลูกค้านักลงทุน จะช่วยให้ลูกค้าประสบความสำเร็จในการลงทุนอย่างยั่งยืน”

ผู้บริหารระดับสูง 2

การบริหารทรัพยากรจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่สุด การมีทรัพยากรบุคลากรที่มีคุณภาพ จะส่งเสริมให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จำนวนได้ 5 ข้อ ได้แก่

1. พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด
2. บริษัทส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพพนักงาน
3. พนักงานที่มีศักยภาพดี เป็นมืออาชีพ จะสนับสนุนให้ลูกค้าประสบความสำเร็จในการลงทุนได้อย่างยั่งยืน
4. บริษัทพิจารณาค่าตอบแทนตามหลักยุติธรรม
5. พนักงานที่มีศักยภาพดี จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	ความถี่
พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด	2
บริษัทส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพพนักงาน	1
พนักงานที่มีศักยภาพดี เป็นมืออาชีพ จะสนับสนุนให้ลูกค้าประสบความสำเร็จในการลงทุนได้อย่างยั่งยืน	2
พิจารณาค่าตอบแทนตามหลักยุติธรรม	1
พนักงานที่มีศักยภาพดี จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท	2

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการลาออกอย่างต่อเนื่องของพนักงานฝ่ายการตลาด

ผู้บริหารระดับสูง 1

เจ้าหน้าที่การตลาดในธุรกิจนี้ ต้องสอบผ่านและได้รับใบอนุญาตเป็นผู้แนะนำการลงทุน ในสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Derivative license) และต้องได้รับความเห็นชอบจาก สำนักงาน ก.ล.ต. นอกจากนี้ยังต้องมีประสบการณ์ในการให้คำแนะนำการลงทุน อย่างน้อย 2-3 ปี ในตำแหน่ง Junior marketing และต้องไม่ต่ำกว่า 5 ปี ในตำแหน่ง Senior marketing สำหรับ SVP ต้องไม่ต่ำกว่า 7 ปี ขึ้นไป ดังนั้น เจ้าหน้าที่การตลาดของบริษัท จึงมักถูกทาบทามจากผู้ประกอบธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กระทั่งมีเสียงร่ำลือในแวดวงว่า บริษัทเราเป็นเตรียมอุดม บริษัทคู่แข่งเป็นอุดมศึกษา เพราะเราสร้างคนเก่ง แล้วบริษัทคู่แข่งก็ชักชวนคนของเราไปร่วมงานในราคาที่สูงมาก ที่ผ่านมา

พนักงานที่มีผลงานดี ๆ ของเรา เมื่อถูกซื้อตัวไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งแล้ว บริษัทคู่แข่งก็ไม่ได้ให้ความสำคัญ เป็นการซื้อตัวไปเก็บมากกว่า”

ผู้บริหารระดับสูง 2

ผมมองว่าเมื่อตลาดทองคำโลก ถึงจุดอิ่มตัว นักลงทุนหันกลับไปลงทุนในตลาดทุนมากขึ้น Marketing ที่เคยทำงานกับเรา ย่อมได้รับผลกระทบจากรายได้หลัก (Commission & Incentive) ที่หดตัวอย่างฉับพลัน เป็นสาเหตุสำคัญให้เกิดการไหลออกของพนักงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะโยกย้ายไปเข้าโบรกเกอร์

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการลาออกอย่างต่อเนื่องของพนักงานฝ่ายการตลาด จำแนกได้ 2 ข้อ ได้แก่

1. บุคลากรถูกทาบทามจากบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน
2. ใบอนุญาตประกอบธุรกิจปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมครบทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดทุน

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการลาออกอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่การตลาด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	ความถี่
บุคลากรถูกทาบทามจากบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน	2
ใบอนุญาตประกอบธุรกิจปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมครบทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดทุน	1

3. แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในการแสวงหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายการตลาด โดยผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง 1

พนักงานระดับบริหาร ระดับหัวหน้างาน รวมถึงพนักงานปฏิบัติการที่มีผลงานดี ถ้ายื่นใบลาออก จะเรียกคุยก่อนทุกราย ส่วนใหญ่จะให้เหตุผลว่า ต้องการไปศึกษาต่อ ไปช่วยงานที่บ้าน แต่เมื่อเราเช็คผ่านเพื่อนสนิทของพนักงาน กลับพบว่า เป็นการลาออกเพื่อไปร่วมงานกับโบรกเกอร์ที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน และ โบรกเกอร์ บางรายให้เหตุผลตรงไปตรงมา ว่าต้องการงานที่ทำขาย ลาออกเพื่อไปทำงานกับโบรกเกอร์ และเกือบทุกคนที่ขอลาออกด้วยเหตุผลอย่างหลังนี้ จะมีเหตุผลในการย้ายไปทำงานกับโบรกเกอร์ เพื่อทำหน้าที่แนะนำการลงทุนซื้อขายหลักทรัพย์ เพื่อรายได้ที่แตกต่าง

ผู้บริหารระดับสูง 2

เคยเรียกหัวหน้าทีม ที่ยื่นใบลาออก เหตุผลการลาออก ที่ได้รับแจ้ง คือ สอบใบอนุญาต เป็นผู้แนะนำการลงทุนหลักทรัพย์ ได้แล้วและต้องการไปทำงาน โบรกหุ้น หากยังร่วมงานกับ บริษัทก็จะทำได้เฉพาะสัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาด TFEX ส่วนตัวแล้ว ผมรู้สึกยินดีกับ พนักงานของเรา ที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้า บางราย ที่ให้เหตุผลการลาออกว่าจะไปช่วยธุรกิจที่บ้าน หรือ ไปศึกษาต่อ ปรากฏว่าไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ บริษัท เพราะลูกค้ามักย้ายตามพนักงานฝ่ายการตลาด จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท ซึ่ง ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง

สรุป แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในการแสวงหาสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกของ พนักงานฝ่ายการตลาด จำแนกได้ 3 ข้อ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง เชิญพนักงานที่ยื่นใบลาออกเข้าพบเพื่อขอทราบเหตุผลในการ ลาออก
2. พนักงานที่ยื่นใบลาออกกว่าร้อยละ 90 ต้องการร่วมงานกับบริษัทหลักทรัพย์ (ซื้อขาย หลักทรัพย์)
3. พนักงานที่ยื่นใบลาออกกว่าร้อยละ 80 ให้ความสำคัญต่อปัจจัยค่าตอบแทนที่เพิ่ม สูงขึ้น

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นบริษัทเกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกของเจ้าหน้าที่การตลาด

ความคิดเห็นบริษัท เกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริงในการลาออกของเจ้าหน้าที่การตลาด	ความถี่
ผู้บริหารระดับสูง เชิญพนักงานที่ยื่นใบลาออกเข้าพบเพื่อถามสาเหตุการลาออก	2
พนักงานที่ยื่นใบลาออกกว่าร้อยละ 90 ต้องการร่วมงานกับบริษัทตัวแทนซื้อขาย หลักทรัพย์	2
พนักงานที่ยื่นใบลาออกกว่าร้อยละ 80 ให้ความสำคัญต่อปัจจัยค่าตอบแทนที่เพิ่ม สูงขึ้น	2

4. แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด ผู้บริหารระดับสูง 1

เป็น Issue ที่พูดในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา ค่าตอบแทน ซึ่งประเด็นหลักคือ เงิน ถ้ายอมจ่ายก็สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ เพราะสินค้า TFEX เหมือนกันทุกโบรก ที่ผ่านมา เราจัดสัมมนา Team building, outing แต่ไม่สามารถหยุดปัญหาสมอง

ไหลได้ จาก 40 กว่าคน เหลือ 7 คน ย้ายออกทีละ 2-3 คน แยกคือลาออกยกทีม 7 คน บริษัทเปิดทำการมาหลายปี มีกำไรสะสม ก็พยายามจ่ายโบนัสแม้จะขาดทุน แต่เจ้าหน้าที่การตลาดเน้น ค่าคอมมิชชั่น อินเซนทีฟ เมื่อตลาดขาลง รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานฝ่ายการตลาด จึงลดลง ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่การตลาด หันมาให้คำแนะนำ ปรึกษานักลงทุนใน SET50 Index Futures, Single stock futures ช่วยให้มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเพิ่มสูงขึ้น เป็นสัญญาณที่ดีค่ะ”

ผู้บริหารระดับสูง 2

เราให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และพยายามทุกทางในการดูแล รักษาพนักงานของเราไว้ การสรรหาบุคลากรใหม่ มาทดแทนพนักงานที่ลาออก ต้องใช้ระยะเวลาและทรัพยากรจำนวนมาก อีกทั้งไม่อาจมั่นใจได้ว่า พนักงานใหม่จะทำงานได้ดีกว่าคนเก่าหรือไม่อย่างไร หลายปีก่อนเราให้พนักงานใช้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลจาก บัตรประกันสังคม แต่ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา เราทำประกันสุขภาพหมู่ให้พนักงานทุกคน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

สรุป แนวทางปฏิบัติของบริษัทในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด 3 ข้อ คือ

1. จัดกิจกรรมสัมมนา Team building, outing
2. แนะนำให้เจ้าหน้าที่การตลาด เน้นให้คำแนะนำลูกค้าลงทุนใน SET50, SSF เพื่อเพิ่มรายได้
3. เพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล (ประกันสุขภาพหมู่) ยกระดับคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ตารางที่ 4 แนวทางปฏิบัติของบริษัทในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด

แนวทางปฏิบัติของบริษัทในการแก้ไขปัญหาการลาออก ของพนักงานฝ่ายการตลาด	ความถี่
จัดกิจกรรมสัมมนา Team building, outing	1
ส่งเสริมให้แนะนำลูกค้าลงทุนใน SET50, SSF เพิ่มรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	2
เพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล (ประกันสุขภาพ) ยกระดับคุณภาพชีวิต	2

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตลาดแรงงาน ในธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า
ผู้บริหารระดับสูง 1

ในแวดวงธุรกิจตลาดทุน พนักงานฝ่ายการตลาด ต้องมีใบอนุญาตเป็นผู้แนะนำการลงทุน ในสัญญาซื้อขายล่วงหน้า และต้องมีประสบการณ์ การติดต่อทาบตามบุคลากรของเราไปร่วมงาน มักกำหนดเงื่อนไขเรื่องเป้าหมายทางการตลาด ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีการดึงลูกค้าจากบริษัทเก่า ลูกค้าส่วนใหญ่จะเต็มใจย้ายตามเจ้าหน้าที่การตลาด กรณีบริษัทรับเจ้าหน้าที่การตลาดคนใหม่ เข้าร่วมงาน ย่อมคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพ มีความสามารถและมีลูกค้าในมือ พร้อมทั้งจะสร้างผลงานได้ทันที ตรงนี้แตกต่างกับตำแหน่งและค่าตอบแทน ตลาดแรงงานในธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า จึงมีการแข่งขันแย่งชิงบุคลากรมืออาชีพกันค่อนข้างรุนแรง

ผู้บริหารระดับสูง 2

ธุรกิจนี้ไม่ได้กว้างอย่างธุรกิจอื่น บุคลากรที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ตรงตาม Job specification ย่อมเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน การรับนิสิตนักศึกษาจบใหม่ แม้จะมี License แต่ก็ต้องใช้ระยะเวลายาวนานหลายปี หลายคนยังขาด คุณสมบัติการเป็นเจ้าหน้าที่การตลาดที่ดี บุคลิกภาพ การสื่อสาร ความเชี่ยวชาญ ความใส่ใจ หมั่นติดตามข่าวสารเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งในและต่างประเทศ เหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญ ยังไม่นับรวม ความทุ่มเทเวลาส่วนตัว เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ยิ่งผู้ประกอบการวิชาชีพ เจ้าหน้าที่การตลาดที่ดี ไม่อาจสร้างได้เพียง วัน สองวัน สัปดาห์ เดือน สองเดือน

ที่ผ่านมา เจ้าหน้าที่การตลาด ที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว ล้วนเริ่มเป็นนักลงทุนตั้งแต่กำลังศึกษาในระดับอุดมศึกษา ฉะนั้น พนักงานของบริษัท จึงถูกทาบตามมากเป็นอันดับต้น ๆ ผมมองว่าเป็นสิทธิและโอกาสที่ดีสำหรับพนักงานของเรา สำหรับพนักงานฝ่ายการตลาด 7 คน ที่ยังทำงานกับบริษัท คือพนักงานที่รักองค์กร รักบริษัท ควรค่าแก่การส่งเสริมและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับตลาดแรงงานในธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า มี 3 ข้อ คือ

1. เจ้าหน้าที่การตลาด ต้องมีใบอนุญาต (License) ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญยิ่ง ผู้ประกอบวิชาชีพ
2. ตลาดแรงงานในธุรกิจซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า มีการแข่งขันแย่งชิงบุคลากรมืออาชีพค่อนข้างรุนแรง
3. เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีศักยภาพสูง ส่วนใหญ่จะเริ่มเป็นนักลงทุนตั้งแต่กำลังศึกษาในระดับอุดมศึกษา และมีบุคลิกภาพที่ดี มีทักษะการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ความใส่ใจ หมั่นติดตามข่าวสารเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งในและต่างประเทศ หมั่นเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง กระทั่งเกิดทักษะ ความชำนาญ เชี่ยวชาญยิ่งผู้ประกอบวิชาชีพ

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตลาดแรงงานในธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

ความคิดเห็นเกี่ยวกับตลาดแรงงาน ในธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า	ความถี่
เจ้าหน้าที่การตลาดต้องมีใบอนุญาต มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ	2
ตลาดแรงงานธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า แข่งขันแย่งชิงบุคลากรมืออาชีพค่อนข้างรุนแรง	2
เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีศักยภาพสูง ส่วนใหญ่มักเริ่มเป็นนักลงทุนตั้งแต่กำลังศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีทักษะการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ความใส่ใจ หมั่นติดตามข่าวสารเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งในและต่างประเทศ หมั่นเข้ารับการศึกษาอบรม สัมมนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง กระทั่งเกิดทักษะ ความชำนาญเชี่ยวชาญเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ	2

6. แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในอนาคตเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุง แนวทางแก้ไข

ปัญหา การลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด

ผู้บริหารระดับสูง 1

บริษัทจะส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพพนักงานฝ่ายการตลาด ให้เชี่ยวชาญ พร้อมให้คำแนะนำแก่นักลงทุน ทางด้านหลักทรัพย์ สรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่การตลาดจาก โบรกเกอร์ เข้ามาเสริมทีม จัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร (Learning organization) ก่อนสนับสนุนให้สอบใบอนุญาตเป็นผู้แนะนำการลงทุนซื้อขายหลักทรัพย์ (Single license) โดยบริษัทสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญ ดิพพอที่จะให้คำแนะนำด้านการซื้อขายหลักทรัพย์ ให้แก่ลูกค้าได้เยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ สามารถให้คำแนะนำลงทุนในหลักทรัพย์ได้ทุกกลุ่มอย่างถูกต้อง ไม่ผิดเกณฑ์ที่ทางการกำหนดไว้ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า นักลงทุน เราจะเจาะตลาดกลุ่มแพทย์ ผู้พิพากษา วิศวกร ที่เรามีเครือข่ายจากบริษัทแม่ และเจาะฐานลูกค้าจากเน็ตเวิร์คเดิมที่มีอยู่ แนะนำลูกค้ารายใหม่ เพิ่มช่องทาง ทางการตลาดใหม่ ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่การตลาด เปิดช่องทางสร้างรายได้ใหม่ที่มี Potential ให้เจ้าหน้าที่การตลาดทุกคนอยู่ได้ ตรงนี้น่าจะเป็นรากฐานสำคัญให้เจ้าหน้าที่การตลาดทุกคนมีศักยภาพ การที่พนักงานจะคงอยู่กับเรา หรือย้ายไปที่อื่น ขึ้นอยู่กับทัศนคติ มุมมองของแต่ละบุคคล ถ้าอยู่ก็อยากให้อยู่ด้วยใจรัก ไม่ใช่อยู่เพราะเราขอมจ่ายเงินให้ รายได้หลักของเจ้าหน้าที่การตลาด ควรมาจากรายได้ค่านายหน้า (Commission, Incentive) ไม่ใช่เงินเดือน หรือโบนัส บริษัทพยายามรักษาสภาพคล่องที่ดี แม้เราจะประสบปัญหา

ขาดทุนต่อเนื่องหลายปี แต่เราก็มุ่งมั่นตั้งใจประคับประคอง รักษาธุรกิจให้พลิกกลับมาเดินก้าวต่อไปอย่างมั่นคง ไม่ใช่แค่ฝ่ายการตลาด แต่บริษัทยังมีหน้าที่ในการดูแลพนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งงาน

ผู้บริหารระดับสูง 2

เราพยายามรักษาทรัพยากรบุคคลของเราไว้ เราเสียบประมาณทางการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรไปมาก ๆ กว่าหลาย ๆ โบก หากเป็นไปได้ การกำหนดวงเงินจำนวนหนึ่ง สำหรับเป็นสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย เพื่อการศึกษา สินเชื่อเพื่อซื้อรถยนต์ พนักงานที่ประสงค์ จะใช้สิทธิก็ต้องทำสัญญา ทำงานกับบริษัทในระยะยาว โดยเรียกเก็บดอกเบี้ยในอัตรา Fixed + 1.0 THB น่าจะจูงใจให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกับบริษัทมากขึ้น หรืออาจพิจารณา สวัสดิการของ บริษัทมหาชน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานกับบริษัท ให้รู้สึก ภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานของบริษัท

สรุป แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในอนาคตเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุง แนวทางแก้ไข ปัญหา การลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด จำแนกได้ 4 ข้อ ได้แก่

1. บริษัทจะส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพพนักงานฝ่ายการตลาด ให้เชี่ยวชาญ พร้อมให้ คำแนะนำแก่นักลงทุน ทางด้านหลักทรัพย์
2. บริษัท จะสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่การตลาดจากโบรกหุ้น เข้ามาเสริมทีม ใช้กล ยุทธ์การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร (Learning organization)
3. บริษัท จะสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่การตลาดสอบใบอนุญาตเป็นผู้แนะนำการลงทุนซื้อขาย หลักทรัพย์ (Single license) โดยบริษัทจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด เพื่อให้เจ้าหน้าที่การตลาด มีความเชี่ยวชาญ พร้อมให้คำแนะนำการซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้าได้เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ
4. เพิ่มช่องทาง ทางการตลาดใหม่ ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่การตลาด มุ่งเปิดช่องทาง สร้าง รายได้ใหม่ ที่มี Potential ให้แก่เจ้าหน้าที่การตลาด
5. พยายามเพิ่มสวัสดิการ เพื่อยกระดับความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ ในการเป็นพนักงาน ของบริษัท

ตารางที่ 6 แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในอนาคตเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุง แนวทางแก้ไขปัญหา การลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด

แนวทางปฏิบัติของบริษัท ในอนาคตเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุง แนวทางแก้ไขปัญหา การลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด	ความถี่
บริษัทจะส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพพนักงานฝ่ายการตลาด ให้เชี่ยวชาญ พร้อมให้คำแนะนำแก่นักลงทุน ทางด้านหลักทรัพย์	2
บริษัท จะสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่การตลาดจาก โบรกเกอร์ เข้ามาเสริมทีม จัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร (Learning organization)	2
บริษัท จะสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่การตลาด สอบใบอนุญาตเป็นผู้แนะนำการลงทุนซื้อขายหลักทรัพย์ (Single license) โดยบริษัทจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด เพื่อให้เจ้าหน้าที่การตลาด มีความเชี่ยวชาญที่จะให้คำแนะนำการลงทุนซื้อขายหลักทรัพย์ แก่ลูกค้าได้เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ	2
เพิ่มช่องทาง ทางการตลาดใหม่ ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่การตลาด มุ่งเปิดช่องทาง สร้างรายได้ใหม่ ที่มี Potential ให้แก่เจ้าหน้าที่การตลาด	2
พยายามเพิ่มสวัสดิการ เพื่อยกระดับความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ ในการเป็นพนักงานของบริษัท	2

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

กลุ่มที่ 2 อดีตผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานฝ่ายการตลาด

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย

ผู้บริหารระดับกลาง 1

ถือว่าสำคัญมาก เพราะขณะนั้นบริษัทประสบปัญหาเรื่องรายได้ ที่แสดงในงบการเงิน เนื่องจากสถานะตลาดไม่ดี ก็ต้องการให้เจ้าหน้าที่การตลาด ขยายฐานตลาดออกไป จึงมีความสำคัญ ทำจากที่ขาดทุน (ติดลบ) ให้เป็นกำไร (เป็นบวก)

ผู้บริหารระดับกลาง 2

ภาระหน้าที่งาน ที่ผมได้รับมอบหมาย ขณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีความสำคัญต่อบริษัท เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะนำการลงทุนกับลูกค้าของบริษัททุกราย ทั้งยังเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้หลักเข้าบริษัท ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีขอบเขตความรับผิดชอบหลัก สำคัญ ๆ ครอบคลุมตั้งแต่การให้คำแนะนำ

แก่ลูกค้ารายใหม่ การให้คำแนะนำในขั้นตอนการเปิดบัญชี การประเมินการยอมรับความเสี่ยง การพิสูจน์ตัวตนของลูกค้า (KYC/CDD) ตลอดจนรวมถึง การส่งคำสั่งซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ทั้งที่ส่งคำสั่งผ่านระบบซื้อขายออนไลน์ (Internet) และการส่งคำสั่งซื้อขายผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด (Marketing) รวมถึงขั้นตอน เงื่อนไข หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้องกับอื่นใด ที่เกี่ยวข้องกับการเรียกเงินหลักประกันเพิ่มเติม (Call margin) การบังคับปิดสถานะสัญญา (Force close) การคำนวณราคา (Settlement price) การแจ้งเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญ และทุกธุรกรรมรายการสำคัญระหว่างลูกค้ากับบริษัท ฉะนั้น สรุปได้ว่า ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่ผมได้รับมอบหมาย มีความสำคัญต่อบริษัท ยังไม่นับรวม การวางแผนการตลาด ประจำปี ประจำปีไตรมาส ประจำเดือน การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานฝ่ายการตลาด ในแต่ละทีม สามารถสร้างผลงาน เป็นไปตามแผนการตลาดที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริษัท

ผู้บริหารระดับต้น 1

“สำคัญมาก”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“สำคัญมากครับ เป็นทีมดูแลลูกค้ารายใหญ่”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“สำคัญ เพราะเป็นธุรกิจหลัก (Core business) ของบริษัท”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“สำคัญมาก”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“มีความสำคัญ เป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ของบริษัท”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“สำคัญต่อองค์กรมาก เพราะเป็นฝ่ายสร้างรายได้”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“สำคัญ เนื่องจากเป็นฝ่ายสร้างรายได้ให้บริษัท”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ในภาวะเศรษฐกิจ การตลาดเป็นทีมงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมาก”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“สำคัญ เพราะเป็นทีมสร้างรายได้เข้าบริษัท”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“มีความสำคัญมาก เพราะเป็นหน่วยงานหารายได้ให้กับบริษัท”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย มี 2 ระดับ คือ

1. สำคัญ
2. สำคัญมาก

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย

ระดับคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย	ความถี่
สำคัญ	5
สำคัญมาก	7

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความรู้สึกเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ผมอยู่ระยะสั้นแค่ 2 เดือน ถ้าทำให้กลับมาเป็นบวก (+) ได้จริง ก็จะรู้สึกภาคภูมิใจมาก”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ผมรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่องานในความรับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“รู้สึกว่าได้ทำตามเป้าหมาย มีความภูมิใจ ที่นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“ภาคภูมิใจ ที่งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“เป็นความภาคภูมิใจ เราควรได้รับรางวัลจากผลงานนั้น ๆ”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“รู้สึกดี ทำได้และสำเร็จ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ภูมิใจ และคิดว่าควรได้รับรางวัลจากความสำเร็จ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“รู้สึกยินดี และภาคภูมิใจ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“รู้สึกดีใจ มีแนวโน้มจะได้รับผลตอบแทนที่ดี”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“มีความยินดีและมีความภาคภูมิใจ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“ภาคภูมิใจที่งานสำเร็จลุล่วง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ภาคภูมิใจและรู้สึกหายเหนื่อย ค้ำค้ำกับความทุ่มเท การร่วมกันในการปฏิบัติงาน”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย มี 3 ระดับ คือ

1. รู้สึกภาคภูมิใจมาก
2. รู้สึกภาคภูมิใจ
3. รู้สึกภาคภูมิใจ และคาดหวังรางวัลตอบแทน

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

ความรู้สึกเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย	ความถี่
รู้สึกภาคภูมิใจมาก	1
รู้สึกภาคภูมิใจ	8
รู้สึกภาคภูมิใจ และคาดหวังรางวัลตอบแทน	3

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ท้าทายของผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ยังไม่ถึงขั้นนั้น ทำงานในระยะเวลาสั้น ๆ แค่ 2 เดือน ยังไม่ถึงขั้นนั้น”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ผมได้รับคำชื่นชม และแสดงความยินดี จากผู้บังคับบัญชา ตลอดรวมถึง เพื่อนร่วมงาน ในระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชา ในกรณีที่ ผมสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่งานสำเร็จลุล่วงเกิน กว่าที่คาดหวัง กรณีปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ปกติ สำเร็จลุล่วง ไม่เคยได้รับคำชม หรือการแสดง ความยินดี โดยส่วนตัว กระผมเห็นว่า กรณีดังกล่าว เป็นเรื่องปกติ เพราะเป็นหน้าที่ประจำ”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“ถามก่อนนะ ต้องเอาความจริงมัย ผู้บริหารบริษัทเรานะ ไม่ค่อยนะ”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“ได้รับคำชม แต่ไม่ได้รับรางวัลครับ”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“แสดงความยินดี ชื่นชม ให้รางวัล แต่น้อยกว่า เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ไม่แสดงความชื่นชม ยินดี ไม่ได้รับรางวัล เป็นการทำงานตามหน้าที่ คาดว่าจะได้ขึ้นเงินเดือน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ไม่ได้รับคำชม ได้รับรางวัล แต่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“เคยได้รับคำชม 2 ครั้ง จาก 8 ครั้ง ที่มีผลงานโดดเด่น”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ได้รับคำชม รางวัล ร่วมแสดงความยินดีเป็นบางครั้ง เมื่อเทียบกับโบร์กอื่น ถือว่าค่อนข้างต่ำ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ได้รับคำชื่นชม แต่ไม่เคยได้รับผลตอบแทนพิเศษ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดีเป็นบางครั้ง บางครั้งได้เป็น Incentive”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดีเป็นบางครั้ง โดยมากมองว่าอยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับท่าทีของผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย
จำแนกได้ 6 ข้อ

1. ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี เป็นบางครั้ง
2. ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี เคยได้รับรางวัล
3. ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี ไม่เคยได้รับรางวัล
4. ไม่เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี
5. ไม่เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี เคยได้รับรางวัล
6. ไม่เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี ไม่เคยได้รับรางวัล

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับท่าทีของผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

ความรู้สึกเมื่อทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย	ความถี่
ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี เป็นบางครั้ง	5
ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี เคยได้รางวัล	1
ได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี ไม่เคยได้รางวัล	2
ไม่เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี	1
ไม่เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี เคยได้รางวัล	1
ไม่เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี ไม่เคยได้รางวัล	1

1. เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี 8 คน

2. ไม่เคยได้รับคำชม ร่วมแสดงความยินดี 3 คน

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาสที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ในการแสดง

ความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงาน

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ความคิดเห็น ผมคิดอย่างไรก็บอกเจ้าของบริษัทไปอย่างนั้นอยู่แล้ว เพียงแต่เมื่อเราพูดคุยกันแล้วทางบริษัทจะปฏิบัติได้มากน้อยแค่ไหน นั่นก็เป็นอีกขั้นหนึ่ง”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผม ได้แสดงความคิดเห็น ในหลากหลายโอกาส อย่างไรก็ดี ผู้บริหารระดับสูง จะพิจารณาข้อเสนอแนะ จากสมาชิกในที่ประชุม ซึ่งมีความหลากหลาย ต่างมุมมอง ผลการพิจารณา มักจะเป็นไปตามมติที่ประชุม ซึ่งมีการให้ความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์โดยอิสระ จากสมาชิกในที่ประชุม เป็นผลให้ ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น จากสมาชิกถูกปรับเปลี่ยน เพื่อให้ได้แนวทางที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด บ่อยครั้ง พบว่า มีความแตกต่างจากข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากฝ่ายการตลาด ไปมากบ้าง น้อยบ้าง ผมคิดว่าเป็น การแชร์ไอเดีย และพิจารณาจากหลากหลายฝ่าย มุ่งแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด (Best effort) จึงยอมรับได้กับมติที่ประชุม บ่อยครั้งที่น้อง ๆ ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความเห็นแย้ง เพราะไม่ตรงกับที่หารือกันไว้ก่อนหน้า จุดนี้ เป็นข้อเสีย เพราะหลายคนมองว่า บริษัทมีธงในใจ ไม่รับข้อเสนอแนะ จากฝ่ายการตลาด”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“เปิดโอกาสครับ แต่ไม่ฟัง”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“ได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมติที่ประชุม เป็นไปตามหลักคุณธรรมดี
ครับ”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“รับฟัง แต่ไม่ได้นำไปใช้แก้ไขปัญหาจริง”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของทีม”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“รับฟัง แต่ไม่ได้นำไปใช้แก้ไขปัญหาจริง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นเช่นนี้
ทุกครั้ง กระทั่ง ดิฉันและเพื่อน ๆ รู้สึกสงสัยว่า จะมาขอความคิดเห็นเพื่ออะไร หรือเพื่ออ้างว่าเปิด
โอกาสแล้วหรือ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“เปิดรับฟัง แต่ที่ปรากฏ ผู้บริหารมีธงในใจแล้ว เพียงรับฟังเท่านั้น”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ให้แสดงความคิดเห็นได้บ้างในบางโอกาส แต่ไม่ได้ดำเนินการปรับปรุง พัฒนาตาม
ความเห็นนั้น และผู้บริหารระดับสูง มักมองข้ามประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่พนักงานนำเสนอ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น แต่เมื่อเสนอไป ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป มักไม่มีผลใด ๆ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“เปิดโอกาส แต่ก็เป็นการรับฟังปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายงาน ทำให้บางครั้ง
ไม่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา และแก้ไขจุดบกพร่องของงาน”

สรุป การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เพื่อพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข
กระบวนการทำงาน จำแนกได้ 3 ข้อ คือ

1. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น บทสรุปขึ้นอยู่กับมติที่ประชุม
2. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ไม่ให้ความสำคัญ
3. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ให้ความสำคัญน้อย

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการแสดง
ความคิดเห็นอย่างเป็นทางการเพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงาน

โอกาสแสดงความคิดเห็น	ความถี่
มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น บทสรุปขึ้นอยู่กับมติที่ประชุม	4
มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ไม่ให้ความสำคัญ	7
มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ให้ความสำคัญน้อย	1

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงบทบาทผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บริหารระดับกลาง 1

“คือมันมีวิธีการ เรามีสายสัมพันธ์ (Connection) ก็เชิญลูกค้าเข้ามา มีเทคนิคการบริหารความเสี่ยงในการลงทุน (Abitage haggging) แต่ที่แนะนำกันส่วนใหญ่มันจะเป็นอะไรที่มันเทา ๆ และช่วงหลัง กลต. เข้ามาตรวจสอบหนักขึ้น หากอะไรที่มันเทา ๆ แล้วเราเลือกทำแล้วสำนักงาน กลต. ตรวจพบ ก็ต้องรับผิดชอบกันไป แต่ถ้าเป็นระยะยาว (Long Term) คงต้องปรับเปลี่ยนกันมากกว่า ผู้บริหารทางด้าน การตลาด เราต้องปรับทั้งโครงสร้าง เพื่อให้มันยั่งยืน การให้ความสะดวกเรื่องระบบ การรับเงิน โอนเงิน แอปพลิเคชัน แคลิฟอร์เนียครั้งเดียว ที่เหลือแทบไม่ต้องติดต่อ หรือโทรศัพท์อะไรแล้ว ก็ผ่าน Application ทั้งหมด ซึ่งถ้าตรงนี้เรายังทำไม่ได้เห็นคู่แข่งผลิตภัณฑ์การลงทุนที่เรามีให้บริการน้อยกว่าโบรกเกอร์อื่น หากเราทำตรงนี้ไม่ได้ ก็คงจะยากที่จะได้เปรียบโบรกเกอร์อื่น ๆ”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“คำถามข้อนี้ ผมคิดว่า เหมือนกับจะถามผมว่า ผมควรปรับปรุงอะไรนะครับ เพราะเป็นตำแหน่งที่ผมทำงานอยู่ เมื่อผมลาออกจากบริษัทแล้ว ผมก็เคยทบทวนบทบาทตนเอง ขณะที่ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว ถ้าย้อนเวลากลับไปได้ ผมจะผลักดันให้นำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อระดมเงินทุนซื้อใบอนุญาตประกอบธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ จะดีมาก หากว่าบริษัทสามารถทำหน้าที่เป็น นายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ ได้ นะครับ”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการตลาด เรื่องความรู้และหน้าที่ ขั้นตอนของพนักงานให้ เป็นไปตามนโยบาย ในขอบเขตที่กำหนดไว้”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ควรแนะนำช่องทางการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ หรือแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่การตลาด”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการวางแผน และกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ทางการตลาด”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“เพิ่มผลประโยชน์/ ผลตอบแทน เพื่อจูงใจพนักงาน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกลยุทธ์ทางการตลาด”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ผลักดันแนวคิด ข้อเสนอดี ๆ ของเพื่อนพนักงานให้ผู้บริหารระดับสูง ให้มีความสำคัญบ้าง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ควรรับฟังจากหลาย ๆ บุคคลในทีม ก่อนสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

1. พยายามผลักดันความเห็นของพนักงาน ให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ

2. สร้างขวัญและกำลังใจให้เพื่อนพนักงานมีความสุขในการทำงาน

3. ทำให้องค์กรมีความโปร่งใสและตอบแทนสังคมในสิ่งดี ๆ

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“หัวหน้าทีมการตลาด ร่วมเจรจาต่อรอง ฝ่ายบริหาร กำหนดกลยุทธ์การตลาด ให้แข่งขันได้จริง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ทัศนคติในการทำงานของพนักงาน”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงบทบาทผู้บังคับบัญชาโดยตรง จำแนกได้

6 ข้อ ดังนี้

1. เพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่

2. พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย มุ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า

3. พัฒนาศักยภาพ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่การตลาด

4. พิจารณาและทบทวนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่การตลาด ให้เหมาะสม

ยิ่งขึ้น

5. จัดกิจกรรมตอบแทนผู้สังคม เสริมสร้างทัศนคติและขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

6. รับฟังความคิดเห็นจากระดับพนักงาน ประกอบการวางแผน/กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงบทบาทผู้บังคับบัญชาโดยตรง

การพัฒนาและปรับปรุงบทบาทผู้บังคับบัญชาโดยตรง	ความถี่
เพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่	2
พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย มุ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า	2
พัฒนาศักยภาพ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่การตลาด	1
พิจารณาและทบทวนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนสำหรับเจ้าหน้าที่การตลาด ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	1
จัดกิจกรรมตอบแทนสังคม เสริมสร้างทัศนคติและขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน	3
รับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ประกอบการวางแผน/กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด	4

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“มันแค่ 2 เดือน มันยังน้อยไป อันนี้คงต้องสงวนคำตอบเลียดดีกว่า”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ผมมองเห็นโอกาสก้าวหน้านะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ก็ว่างอยู่นานหลายปี ผมมีโอกาสดำรงตำแหน่ง ในระหว่างที่ทำงานในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ถ้าผลงานดีเด่นต่อเนื่อง”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“มองเห็น โอกาสในการพัฒนาองค์กร เพราะบริษัทมีเม็ดเงิน และแนวคิด CEO ดี แต่ไม่กล้าร่วมลงทุนพัฒนา จะบอกยังไงดีละ คือ รู้ว่าน่าทำ แต่ไม่ยอมเสี่ยงลงทุน”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“ส่วนตัวผมเห็น โอกาสก้าวหน้านะครับ ผมมีโอกาสดำรงตำแหน่งร่วมกับบริษัทในเครือที่สิงคโปร์ ซึ่งเป็นประสบการณ์ท้าทายความสามารถ สนุกกับงาน ต้องขอบคุณผู้บริหารที่ให้โอกาส”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ไม่เห็นโอกาสเจริญก้าวหน้า บริหาร โดยคนไม่ก็คน ไม่รับฟังความคิดเห็น โอกาสก้าวหน้าน้อย”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ไม่เห็น”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ไม่ค่อยเห็น พบเห็นการบริหารงานเฉพาะกลุ่มบุคคล รับฟังความเห็นบ้าง โอกาสก้าวหน้าต่ำ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ทำงานกับ บริษัทมาหลายปี มองไม่เห็น อนาคต”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ธุรกิจบริษัทไม่ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดทุน ทำให้ขาดโอกาสให้บริการอย่างครบวงจร”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

1. โอกาสต่ำ เนื่องจากองค์กรทำงานตามระบบเส้นสาย
2. โครงสร้างองค์กร ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
3. องค์กรไม่สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

สมัยทำงานช่วงแรก เคยคาดหวัง เคยเห็น โอกาส

ผู้บริหารระดับสูง ตัดสินใจล่าช้า ทำให้สูญเสียโอกาส มองไม่เห็นความก้าวหน้า

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

มีโอกาสน้อย เพราะตำแหน่งตัน

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำแนกได้ 3 ข้อ ได้แก่

1. มีโอกาสน้อยในหน้าที่การงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานค่อนข้างต่ำ
3. ไม่เห็น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ความถี่
มีโอกาสน้อยในหน้าที่การงาน	3
โอกาสน้อยในหน้าที่การงานค่อนข้างต่ำ	4
ไม่เห็น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4

7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ อุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่งาน
ผู้บริหารระดับกลาง 1

“อันนี้มันระยะสั้นแค่ 2 เดือนเอง เราก็ยังไม่ได้เห็นอุปสรรคอะไร”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“อุปสรรค สำคัญที่ทำให้ผมสูญเสียโอกาสก้าวหน้า เกิดจากสภาวะราคาทองคำในตลาดโลก กลับขา จากขาขึ้นต่อเนื่อง เหมือนกระทิงคูด มาเป็นช่วงขาลง แบบคั้งเหว นักลงทุนรายใหญ่ หลายราย ประสบปัญหาขาดทุน บางรายถูกบังคับปิดสถานะสัญญา บางรายถูกฟ้องร้อง ตลาดโกลด์ฟิวเจอร์ส หดตัวรุนแรง พี่ก็ทราบดี การที่ตลาดโกลด์ฟิวเจอร์สหดตัวรุนแรง ครั้งนั้น เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้หดตัวรุนแรง กระทั่งประสบปัญหาขาดทุนในเวลาต่อมา อนาคตที่สดใส ความหวังที่จะเติบโต ได้รับโปรโมตเป็น ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ก็ดับวูบลงด้วย”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“เป็นเรื่องของอำนาจการตัดสินใจ คือ ผู้บริหารระดับสูง ไม่ให้ความไว้วางใจ ไม่เปิดโอกาสให้งานที่ผมทำ เป็นไปอย่างที่คุณคิด แนวคิดไม่ตรงกัน มองอนาคตแตกต่างกัน ไม่เห็นมุมมองที่ผมพยายามนำเสนอ ผมพยายามนำองค์กรไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ตามตลาดสากล แต่ผู้บริหารระดับสูง มองว่าเป็นไปไม่ได้ ในขณะที่โบรกอื่นเค้าทำกันได้”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“อุปสรรค ในความคิดส่วนตัวมองว่า ตลาดโกลด์ฟิวเจอร์ส บ้านเรา เปิดถึงแค่ 4 ทุ่ม หน่อย ๆ แต่ตลาดเหรียญหลังตลาดปิด เป็นความเสี่ยง และเป็นอุปสรรคต่อการลงทุน กระทบโอกาสก้าวหน้า”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“การรับฟังและให้โอกาสแสดงผลงานน้อยเกินไป”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ระบบอาวุโส และการเมืองภายในองค์กร”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ระบบอาวุโส การเมืองภายในองค์กร ปิดกั้นการแสดงผลงานต่ำ ควบคุมอำนาจอยู่”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ผู้บริหารองค์กรขาดวิสัยทัศน์ คิดและตัดสินใจบนความคิดเห็นส่วนตัว”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“หัวหน้างาน พิจารณาผลงานตามพอใจของตนเอง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“การทำงานภายใต้ระบบการเมือง ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่ให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“วิสัยทัศน์ และทัศนคติ ของผู้บริหารระดับสูง ล้าช้า เป็นอุปสรรคสำคัญ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“อุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียโอกาสก้าวหน้า คือ Team work, attitude ของ Team”
สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ อุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่
การงาน จำนวนได้ 5 ข้อ ได้แก่

1. เวลาเปิดทำการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า โดย TFEX ไม่เอื้อต่อการทำกำไร
บริหารความเสี่ยง จากความผันผวนของราคาทองคำในตลาดโลก
2. ปริมาณการซื้อขาย Gold futures ในตลาด TFEX หดตัวรุนแรง ต่อเนื่อง
3. ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจล่าช้า บริหารงานตามวิสัยทัศน์ตนเองบ่อย
ครั้ง
4. ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาผลงาน โดยยึดหลักความพึงพอใจและระบบการเมือง
ภายในเป็นเกณฑ์
5. ความสามัคคีและทัศนคติที่แตกต่างภายในองค์กร

ตารางที่ 13 อุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่งาน	ความถี่
เวลาเปิด-ปิด ทำการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าทองคำ โดย TFEX ไม่เอื้อต่อการสร้างกำไร และ บริหารความเสี่ยง จากความผันผวนของราคาทองคำในตลาดโลก	1
ปริมาณการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าทองคำ ในตลาด TFEX หดตัวรุนแรงต่อเนื่อง จากสภาวะนักลงทุนขาดทุน	1
ผู้บริหารระดับสูง ตัดสินใจล่าช้า บริหารงานตามวิสัยทัศน์ส่วนตัวบ่อยครั้ง	4

ตารางที่ 13 (ต่อ)

อุปสรรคสำคัญทำให้สูญเสียโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่งาน	ความถี่
ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาผลงานโดยยึดหลักความพึงพอใจและระบบการเมืองภายในเป็นเกณฑ์	7
ความสามัคคีและทัศนคติที่แตกต่างภายในองค์กร	1

8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปริมาณงานในความรับผิดชอบ

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ภาระงานเราไม่ได้เยอะ มันก็ติดปัญหาโครงสร้าง ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยน อำนาจความสะดวกให้งานลุล่วงได้ดี ถ้ามันปรับได้เข้า มันก็พาให้บริษัทกลับมาได้ช้าลงเท่านั้นเอง”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ภาระงานในความรับผิดชอบมากพอสมควร แต่ก็ไม่เกินกว่าจะทำครับ”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“มากเกินไปตำแหน่งหน้าที่”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“งานไม่มาก ไม่น้อยครับ กำลังดี”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ปริมาณงานน้อยกว่าที่คาดไว้ ให้บริการผลิตภัณฑ์การลงทุนเฉพาะ Futures ขาดความหลากหลาย”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ปริมาณงานมากเกินไปเวลาทำงาน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ปริมาณงานน้อยกว่าที่คาดไว้”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ปริมาณงานไม่มากหรือน้อยจนเกินไป”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ปริมาณงานกำลังดี”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ปริมาณงานเหมาะสมกับตำแหน่ง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“ปริมาณงานไม่มาก ยินดี หากจะ ได้รับมอบหมายงานเพิ่มมากขึ้น เป็นการท้าทาย”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ปริมาณงานมาก แต่เป็น โอกาสในการพัฒนาตนเอง ไม่อยากเปรียบเทียบกับ
คำตอบแทน”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปริมาณงานในความรับผิดชอบ จำแนกได้ 3 ข้อ ได้แก่

1. ปริมาณงานไม่มากหรือน้อยเกินไป
2. ปริมาณงานมากเกินไป
3. ปริมาณงานน้อยเกินไป

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปริมาณงานในความรับผิดชอบ	ความถี่
ปริมาณงานไม่มากหรือน้อยเกินไป	6
ปริมาณงานมากเกินไป	4
ปริมาณงานน้อยเกินไป	2

9. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมของคำตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่านายหน้า ที่
ได้รับ

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ผมว่า ณ ตอนนั้น มันสูงเกินไป คือ มันจะไม่สูงเกินไป ถ้าเราทำตามสิ่งที่เค้าคาดหวัง
จากเราได้ คือ เค้าจ้างแพง เราก็อยากตอบแทนให้ดี แต่ถ้ามันติดขัดปัญหา ผมก็ไม่คิดว่าผมควรจะ
อยู่”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“เงินเดือน ต่ำกว่าโบรกอื่นนะพี่ ค่านายหน้า พอ ๆ กันทุกโบรก แต่เราไม่มีโบนัส ไม่
ปรับเงินเดือน ผมเคยเสนอแล้ว แต่ผู้บริหารระดับสูงไม่อนุมัติ ก็รับสภาพกับการลาออกของ
พนักงาน เพราะเค้าได้รับข้อเสนอจากที่อื่นสูงกว่าเรา เกินร้อยละ 100 เป็นใคร ก็ต้องไปนะพี่
คนทำงานด้านการตลาด (Front) ไม่เคยได้โบนัส แต่คนทำงานสนับสนุน (Back) ได้กันทุกปี ๆ ละ 1
เดือน โบรกอื่นจ่ายกัน 5 เดือน 7 เดือน 10 เดือน โบนัสออกครึ่งหนึ่ง ถอยรถป้ายแดงได้คันนี้ ยัง
เจ้าหน้าที่การตลาดมือดี โบนัสออกปีนึง ซื้อมันได้เลย จริงไหมครับ คนอื่น เงินเดือน คือค่าขนม

มีไว้ซื้อขนมเลี้ยงแม่บ้าน คนขับรถ ค่านายหน้า และ Incentive จากการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ ได้กันเดือนนึงหลายแสน แตกต่างกันไปเราต้องนำบริษัทเข้าจดทะเบียนเพื่อระดมทุน ถ้าทำได้ก็รับทรัพย์กันถ้วนหน้า แต่เราทำไม่ทัน เนื่องกับการถูกรีดขูดเรียกประชุมทุกวัน บีบยอดทุกวัน ตลาดหดตัว ลูกค้าหุดหาย นักลงทุนกลัวขาดทุนในฟิวเจอร์สภาพมันขยายไปกว้าง จนตลาดหดตัวรุนแรง TFEX ไม่เข้ามาแก้ปัญหาตรงนี้ รอจนทุกอย่างบานปลายมันเข้าไปจริงมัย”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“เหมาะสมครับ เหมาะสม”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“รายได้ค่อนข้างดี ส่วนตัวผมนะครับ”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“อยู่ในเกณฑ์ปกติ”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“น้อยเกินไป เมื่อเทียบกับผลงาน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“อยู่ในเกณฑ์ปกติ ไม่แตกต่างจากที่อื่น มากนัก”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ค่านายหน้า ใกล้เคียงโบรกฯ อื่น, เงินเดือน น้อยกว่าโบรกฯ อื่น, ทำงานมา 4 ปี ไม่เคยได้โบนัส”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ค่าตอบแทนใกล้เคียงกับโบรกฯ อื่น”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ต่ำเกินไป ไม่เหมาะสม”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“เงินเดือน น้อยกว่าโบรกฯ อื่น, ค่านายหน้า ใกล้เคียง เป็นไปตามมาตรฐาน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ไม่เหมาะสม ในเรื่องการจ่ายค่าคอมมิชชั่น”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมของค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่านายหน้า ที่ได้รับ จำแนกได้ 7 ข้อ ได้แก่

1. เงินเดือนที่ได้รับสูงเกินไป

2. เงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน ไม่เคยปรับเงินเดือน
3. ค่านายหน้าที่ได้รับต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. ค่านายหน้าที่ได้รับเท่ากับอุตสาหกรรมเดียวกัน
5. โบนัสไม่เคยได้รับ ขณะที่โบรคอื่นได้รับหลายเดือน
6. ค่าตอบแทนที่ได้รับต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน
7. ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมดีแล้ว เท่ากับอุตสาหกรรมเดียวกัน

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของค่าตอบแทน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่ได้รับ	ความถี่
ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมดีแล้ว เท่ากับอุตสาหกรรมเดียวกัน	5
ค่าตอบแทนที่ได้รับต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน	7
ค่านายหน้าที่ได้รับ เท่ากับอุตสาหกรรมเดียวกัน	6
ค่านายหน้าที่ได้รับ ต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน	1
เงินเดือนที่ได้รับ ต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน ไม่เคยปรับเงินเดือน	6
เงินเดือนที่ได้รับสูงเกินไป	1
โบนัสไม่เคยได้รับ ขณะที่โบรคอื่นได้รับหลายเดือน	7

10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนา ปรับปรุงบทบาทของบริษัท

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทั้งหมด ฝ่ายกำกับดูแล, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ทุกฝ่าย ต้องทำให้รองรับการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ระบบเทคโนโลยีต้องพร้อมถ้าเราพร้อมเราไม่ต้องกลัว ที่จะไปคุยกับ กลต. เค้าก็ไม่จ้องจับผิด ส่วนเรื่องงานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ก็ต้องปรับปรุงกันทุก ๆ ฝ่าย ว่าความเข้าใจที่เรามีต่อองค์กรเรา กับสิ่งที่ทำให้ธุรกิจดำเนินไป มันต้องเป็นอย่างไร ก็ต้องทุก ๆ ด้านในระบบการทำงาน ต้องปรับเปลี่ยนพอสมควรเลยทีเดียว”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ถ้าเป็น ผู้บริหารระดับสูง ผมคงทำแบบ โบรคทองรายใหญ่ เค้าทำกันครับ ถือหุ้นในโบรคหุ้นร้อยละ 10 แลกกับ การเจรจา ต่อรอง ทำธุรกรรมอื่น วันนี้ เค้าไปไหนกันแล้ว ตัวเลขวิ่งกระจาย ดิต Top 10 ทุกวัน เราอยู่ไหนครับ พ้ายตาราง ถ้าผมเป็นผู้บริหารระดับสูง ผมคงพยายามทำ

ทุกวิถีทาง เพื่อเข้าไป ถือหุ้ในโบรกหุ้ เพื่อต่อรองการทำธุรกรรมบางอย่าง สร้างมูลค่าเพิ่มเลี้ยง ลูกน้อง เพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า ธุรกรรมันก็จะไปต่อได้”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“จะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ รับฟังความต้องการของพนักงานมากขึ้น จะพัฒนาเครื่องมือเครื่องมือในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“ถ้าผมเป็น CEO จะลงทุนระบบช่วยลงทุน (Algorithmic Trading; Robot Trade)”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ขยายธุรกิจให้ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ตลาดทุน”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ปรับฐานเงินเดือน และผลตอบแทนให้พนักงาน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ขยายธุรกิจให้ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดทุน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานทุก ๆ คน ด้วยความจริงใจ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“พัฒนาการบริหารงานของฝ่ายการตลาด”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และค่าตอบแทน ให้เหมาะสม”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“ขยายธุรกิจให้ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดทุน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“พัฒนาและปรับทัศนคติพนักงานให้คิดบวก”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนา ปรับปรุงบทบาทของบริษัท จำแนกได้ 6 ข้อ ได้แก่

1. พัฒนาระบบการทำงานทุกฝ่าย รองรับการแข่งขันในอนาคต
2. ขยายธุรกิจให้บริการครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดทุน ขอใบอนุญาตประกอบ

ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์

3. ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงานมากยิ่งขึ้น
4. ลงทุนในระบบช่วยลงทุน (Algorithmic Trading; Robot Trade)

5. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สวัสดิการ ค่าตอบแทนให้เหมาะสม ใกล้เคียงกับ
อุตสาหกรรมเดียวกัน

6. จัดกิจกรรมตอบแทนผู้สังคม เสริมสร้างทัศนคติและขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาปรับปรุงบทบาทของบริษัท

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนา ปรับปรุงบทบาทของบริษัท	ความถี่
พัฒนาระบบการทำงานทุกฝ่าย รองรับการแข่งขันในอนาคต	2
ขยายธุรกิจให้บริการครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดทุน ขอใบอนุญาตประกอบ ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์	4
ให้ความสำคัญ ต่อความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของพนักงานมากยิ่งขึ้น	1
ลงทุนในระบบช่วยลงทุน (Algorithmic Trading ; Robot Trade)	1
ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สวัสดิการ ค่าตอบแทนให้เหมาะสม ใกล้เคียงกับ อุตสาหกรรมเดียวกัน	2
จัดกิจกรรมตอบแทนผู้สังคม เสริมสร้างทัศนคติและขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน	2

11. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมั่นคงในหน้าที่ การงาน

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“เนื่องจากเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว ถ้าเราทำงานและมั่นใจว่า จะปรับเปลี่ยนจุดประสงค์
ที่เค้าจ้างเราเข้ามา ผมมองว่ามั่นคงดีเลยที่เดียวครับ อยู่ได้ในระยะยาว”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ณ ตอนที่เข้าไปทำงาน ช่วงทองมูม ๆ ก็มั่นคง-มั่นคงมาก ตอนเข้าไป ผมเป็นแค่ มาร์คตัว
เล็ก ๆ แล้วผลงานดีเข้าตา จะเรียกว่า โชคช่วยก็ได้ ขยับขึ้นเป็นหัวหน้าทีม ที่เข้ามาทำงานกับบริษัท
ไม่นาน ผมก็ได้รับ โปร โมตขึ้นเป็นผู้จัดการ เหมือนกราฟชีวิตมันวิ่งขึ้นมั้งพี่ มาตอนทองตกจุด ชีวิต
มันก็กราฟขาลง นั่งตำแหน่ง แต่ไม่ได้ขยับ ไม่เข้าเป้า ถูกบีบตัวเลข ถ้ามหาแผนใหม่รายวัน ลาออก
คือคำตอบสุดท้าย อย่างที่ทราบนะครับ”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“มีความมั่นคงสูง”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“มั่นคงดีครับ ถ้าเราไม่ลาออก บริษัทไม่เคยไล่ใครออก นอกจากกรณีเกิดการทุจริต”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ไม่มั่นคง เพราะผลประกอบการติดลบ (ขาดทุน)”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“มั่นคง แต่ไม่น่าพึงพอใจ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ไม่ค่อยมั่นคง บริษัทขาดทุน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ไม่เห็นอนาคต ขาดทุนเสมอ ยากจะมีความมั่นคงในระยะยาว”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ไม่มั่นใจในความมั่นคง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ความมั่นคงในหน้าที่ การงาน น้อยมาก”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“มี แต่ไม่ก้าวหน้าเพียงพอ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“มั่นคงดี”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำแนกได้ 4 ข้อ คือ

1. มีความมั่นคงสูงมาก
2. มีความมั่นคงดี
3. มีความมั่นคง
4. ไม่มีความมั่นคง

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ความถี่
มีความมั่นคงสูงมาก	3
มีความมั่นคงดี	2
มีความมั่นคง	2
ไม่มีความมั่นคง	5

“ไม่ได้ ในระดับผู้อำนวยการฝ่าย และผู้จัดการฝ่าย ขึ้นไป

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ได้บ้างบางครั้ง ส่วนใหญ่ต้องเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาให้ผู้บังคับบัญชา”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับบัญชาโดยตรง จำแนกได้ 4 ข้อ

ได้แก่

1. สามารถขอคำปรึกษาหารือได้
2. สามารถขอคำปรึกษาหารือได้ แต่ไม่ชัดเจน
3. สามารถขอคำปรึกษาหารือได้ เป็นบางครั้ง
4. ไม่สามารถขอคำปรึกษาหารือได้

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับบัญชาโดยตรง	ความถี่
สามารถขอคำปรึกษาหารือได้	4
สามารถขอคำปรึกษาหารือได้ แต่ไม่ชัดเจน	3
สามารถขอคำปรึกษาหารือได้ เป็นบางครั้ง	2
ไม่สามารถขอคำปรึกษาหารือได้	4

1. สามารถขอคำปรึกษาหารือได้ ได้แต่ไม่ชัดเจน ได้เป็นบางครั้ง รวม 9 คน

2. ไม่สามารถขอคำปรึกษาหารือได้ รวม 4 คน

13. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ บริบทของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เมื่อท่านทำงานบกพร่อง

ผิดพลาด

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“จริง ๆ มันไม่มีเรื่องอะไรเออะนะ เท่าที่จำได้ มีไม่กี่เคส ผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ ผมทำงานมาจากสายธนาคาร ทุกสิ่งอย่าง ผมจะต้องมีที่มา มีหลักฐานเป๊ะหมด ผมต้องมีหลักฐานว่าทำไมผิดคิดแบบนั้น ก่อนที่ผมจะไปเสนอ CEO ฉะนั้น กรณีที่เค้าจะเห็นค่าน หรือไม่เห็นด้วยอย่างไรก็ตาม เค้าก็ไม่สามารถจะเห็นค่านอะไรกับผมได้ มันเป็นเรื่องที่ชัดเจน”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ข้อนี้ตรงเลยจริง ๆ ไม่ตอบก็รู้กันดีนะครับ ถูกค่ายับ สวดยับ ไม่ต้องให้พระมาสวด ค่าเสร็จเผาเลย ค่าประธานเสียงดังลั่นฝ่ายขนาดนั้น ใครไม่บกพร่อง คนทำงาน ต้องมีโอกาสผิดพลาดทั้งนั้น คนค่าเองก็ผิดพลาด บกพร่อง บ่อยครั้ง มีใครค่าใหม่ ถูกอยู่คนเดียวตลอด ตัวเองทำผิด ยังโยนคนอื่นเลย”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“เป็นระบบเครือข่าย จะเป็นการคุยกันมากกว่า ไม่ค่อยมีการตำหนิกัน จริง ๆ ไม่ใช่เรื่องดีนะ”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“เวลาทำผิด โดนตำหนิแรงเหมือนกัน เป็นบางครั้งครับ ขึ้นอยู่กับจังหวะ”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ค่าประธาน ต่อหน้าเพื่อนพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชา”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ตักเตือน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ตำหนิรุนแรง ประธานต่อหน้าเพื่อนพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชา”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“หัวหน้าทีม จะเรียกมาพบเพื่อตำหนิ เป็นการส่วนตัว”

“เจ้าของบริษัท จะตำหนิรุนแรง ต่อหน้าเพื่อนพนักงาน ลูกค้า”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ตำหนิรุนแรง บ่อยครั้ง ไม่รับฟังการชี้แจงเหตุผล”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ตำหนิ และไม่ร่วมรับความผิดพลาด”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“เรียกมาพบเป็นการส่วนตัว เพื่อถามสาเหตุ เหตุผล และแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไข”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ไม่ตำหนิ เพราะเคยผิดพลาดเพียงเล็กน้อย”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ บริบทของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เมื่อท่านทำงานบกพร่อง ผิดพลาด จำแนกได้ 3 ข้อ ได้แก่

1. ไม่เคยถูกตำหนิ เพราะเคยบกพร่อง ผิดพลาดเพียงเล็กน้อย
2. เรียกมาพบเป็นการส่วนตัว ถามสาเหตุ ตักเตือนและแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไข

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ให้ลาออก หางานใหม่ ที่มีโอกาสเจริญเติบโต ก้าวหน้า ได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ควรหางานใหม่ที่มีมั่นคง”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“ขาดเสถียรภาพในการทำงาน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“ถ้ามีโอกาสควรไปทำงาน โบนัส เพื่อความก้าวหน้าที่ดีกว่า”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“ทำไปเถอะ ดีกว่าตกงาน”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะบุคคลใกล้ชิดรอบข้าง
ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน จำแนกได้ 2 ข้อ ได้แก่

1. แนะนำให้ลาออก
2. แนะนำให้หางานใหม่ แล้วจึงลาออก

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะบุคคลใกล้ชิด ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะบุคคลใกล้ชิด ต่อตำแหน่งหน้าที่ การงานของท่าน	ความถี่
แนะนำให้ลาออก	7
แนะนำให้หางานใหม่ แล้วจึงลาออก	4

15. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจสมัครเข้าทำงานกับบริษัท

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ณ ตอนนั้น มีคนแนะนำผมเข้าไป เนื่องจากผมคุยกับ CEO แล้ว ก็ถูกคอกันในระดับหนึ่ง และเค้าก็ล้าพอที่จะจ้างผม ผมก็ล้าพอที่จะเข้าไป เพื่อที่จะทำงานทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วง”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ภาพลักษณ์บริษัท ในยุคทองกำลังจะขึ้นนำเชื่อถือ ผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้อยากร่วมงานด้วย”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“ความท้าทายของโจทย์ที่ประธานบริษัทตั้งใจ ซึ่งผมไม่มั่นใจเลยว่าจะทำได้ การท้าทายเราเป็นคนรุ่นใหม่ ถูกท้าทาย เราก็เลยรับเงื่อนไข ซึ่งเราทำได้สำเร็จ ผมได้รับโอกาสที่ดี ไม่ถูกปิดกั้น แต่ต้องดำเนินงานอย่างมีแบบแผน มากกว่าสั่งเป็นเรื่อง ๆ แล้วให้ไปทำตาม สรุป ความท้าทาย ทำให้สนุกกับการทำงาน”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“ผมเข้ามาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ด้วยความที่เราจบเศรษฐศาสตร์จากฟิลิปปินส์ เลยสนใจเรื่องการลงทุนเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ประเทศไทยเปิด TFEX ใหม่ ๆ ก็เลยคลิกพอดี”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ผลตอบแทน ความมั่นคง ความรู้สึก ได้รับเกียรติจากผู้บังคับบัญชา”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ผลตอบแทนน่าสนใจ และการโปรโมทผ่านสื่อ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ผลตอบแทน ความมั่นคง ได้รับเกียรติจากผู้บังคับบัญชา”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ชื่อเสียงบริษัท อันดับ 1 ด้านการลงทุนทองคำ ในยุคนั้น”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ภาพลักษณ์องค์กรจากสื่อต่าง ๆ ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“องค์กรน่าเชื่อถือ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“เป็นยุคสมัยทองคำเฟื่องฟู ภาพลักษณ์องค์กรและ CEO น่าเชื่อถือ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“มีชื่อเสียงระดับหนึ่ง และชอบเนื้องานที่ได้ทำมากกว่า”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจร่วมงานกับบริษัท จำนวนได้ 5 ข้อ ได้แก่

1. ได้รับการทาบทามจากผู้บริหารระดับสูง
2. CEO เป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้อยากร่วมงานด้วย
3. เป็นงานที่น่าสนใจ ทำทายความสามารถ
4. ภาพลักษณ์ชื่อเสียงบริษัท อันดับ 1 ด้านการลงทุนทองคำ
5. ผลตอบแทนสูง มีความมั่นคง

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจสมัครเข้าร่วมงานกับบริษัท

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจสมัครเข้าร่วมงานกับบริษัท	ความถี่
ได้รับการทาบทามจากผู้บริหารระดับสูง	3
CEO เป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้อยากร่วมงานด้วย	2
เป็นงานที่น่าสนใจ ทำทายความสามารถ	4
ภาพลักษณ์ชื่อเสียงบริษัท อันดับ1 ด้านการลงทุนทองคำ	7
ผลตอบแทนสูง มีความมั่นคง	3

16. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานฝ่ายการตลาดตัดสินใจลาออกจากบริษัท

ผู้บริหารระดับกลาง 1

“ผมคิดว่ามันเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัวนะ ตัวผมเองกับ CEO ถือว่ามีความ Sincerely กันพอสมควร ผมก็คุยกับเค้าว่า ถ้าจ้างผมแบบนี้มันแพงเกินไป ผมก็พูดตามตรง พูดกันจริง ๆ แล้ว ถ้าเราทำกันตามแผนที่เราทำกัน ไม่ต้องจ้างแพง ๆ อย่างผมก็ได้ เราก็มีเป้าหมายที่เราต้องทำให้ได้ แต่ถ้าเรา Drive แล้วมันจะต้องมีการเปลี่ยนอย่างอื่น คือ CEO อาจจะพร้อม แต่บริษัทอาจจะยังไม่พร้อม เราก็คิดว่าเราต้องถอยออกมาก่อนดีกว่า เพราะเป็นบริษัทที่มีคนแนะนำกันมา”

ผู้บริหารระดับกลาง 2

“ข้อนี้ขอตอบที่สุด ผู้บริหารระดับสูง หลายคน ขาดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจล่าช้าไม่ทันการณ์ ผู้บริหารส่วนใหญ่ เปิดโอกาสให้พนักงานพูด และได้ยิน แต่ไม่ได้ฟัง ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้รับการจัดการ แต่ไม่ได้รับการแก้ไข เหมือนเอาหูไปนา เอาตาไปไร่ ไม่สนใจความเดือดร้อน กังวลใจความทุกข์ร้อนของพนักงาน บีบคั้น กดดัน ตั้งเป้าเกินสภาวะตลาดจริง ไม่รับฟังเสียงทัดทาน ทราบดีว่าตลาดเป็นอย่างไร แต่ไม่ยอมรับความจริง แสดงพฤติกรรมเกรี้ยวกราด หยาบคาย เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคลนะครับ ปัจจุบันผมไม่ได้เป็นพนักงานแล้ว นื่อง ๆ หลายคนอาจไม่อยากจะพูด ผมเห็นว่าพีสนิทกันก็ให้ความเห็นตรงประเด็นละกัน พี่บอกว่าจะเอาไปทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารมนุษย์ของบริษัท ผมไม่แน่ใจว่าถึงเวลาที่จะกล้านำเสนอหรือเปล่า ถ้านำเสนอแล้วจะมีปัญหาใหม่ ขึ้นงานวิจัยสะท้อนเงา พฤติกรรมผู้บริหารระดับสูง ตรงไปตรงมา ยากนะที่จะรับได้”

ผู้บริหารระดับต้น 1

“โอ้โห อันนี้ชัดเจนเลย พูดง่าย ๆ ว่าเราคิดว่า องค์กรนี้พัฒนาต่อไปไม่ได้แล้ว จากศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงนะครับ คือว่า ด้วยตำแหน่งที่ผมอยู่นะ เรารู้ว่า องค์กรควรไปแบบนี้

แต่ด้วยความคิด หรือว่าแนวทางของผู้บริหารระดับสูง ที่ตั้งกรอบเอาไว้ ทำให้เราคิดว่า องค์กรนี้จะพัฒนาได้แค่นี้ และจะไม่เติบโตขึ้นอีก ถ้ายังเป็นแบบนี้ การเติบโต หรือความมีชื่อเสียงมันไม่เห็น เพราะเขาปิดกั้นตรงนี้”

ผู้บริหารระดับต้น 2

“น้อง ๆ หลายคนย้ายไปสังกัดโบรกหุ้น เพราะมีโอกาสดีกว่า แต่ผมลาออกเพราะมาทำธุรกิจส่วนตัว ปลูกผักไฮโดรโปนิกส์ส่งออกนะครับ”

ผู้บริหารระดับต้น 3

“ผลตอบแทนและความมั่นคง การรับฟังปัญหาและการมีส่วนร่วมในองค์กร”

ผู้บริหารระดับต้น 4

“ผลตอบแทนน้อยกว่าที่คาดหวัง และเวลา”

พนักงานฝ่ายการตลาด 1

“ผลตอบแทนไม่จูงใจ ความไม่มั่นคง ความร่วมมือน้อย ผู้บังคับบัญชาไม่ให้เกียรติ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 2

“ส่วนตัวลาออก เพราะไม่เห็น โอกาสก้าวหน้า ไม่เคยได้โบนัส ขณะที่โบรกหุ้นได้โบนัส 5 เดือนขึ้นไปทุกปี เลิกงานเย็นทุกวัน แต่เราเลิกงานดึกทุกวัน”

พนักงานฝ่ายการตลาด 3

“ทัศนคติหัวหน้างาน และความยุติธรรม ควรมีมากกว่าที่เป็นอยู่”

พนักงานฝ่ายการตลาด 4

“องค์กร ขาดความน่าเชื่อถือ”

พนักงานฝ่ายการตลาด 5

“ลูกค้าขาดทุน เสียหายเยอะมาก มูลค่าการซื้อขายในตลาดซื้อขายล่วงหน้าที่มีทองคำเป็นสินค้าอ้างอิง (Gold futures) หดตัวรุนแรง CEO ไม่มีนโยบายขยายธุรกิจเป็น โบรกหุ้น”

พนักงานฝ่ายการตลาด 6

“วัฒนธรรม และทัศนคติของผู้บริหาร”

สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานฝ่ายการตลาดตัดสินใจลาออก จากบริษัท

1. ผู้บริหารระดับสูงมีทัศนคติต่อพนักงานในเชิงลบ มีพฤติกรรมก้าวร้าว
2. ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจล่าช้า กำหนดนโยบาย เป้าหมาย

ไม่สอดคล้องกับสภาวะตลาด

3. ผู้บริหารระดับสูงไม่รับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของพนักงาน ปิดกั้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
4. ผลตอบแทนต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน
5. องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ ขาดความมั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่เห็นโอกาสก้าวหน้า

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงาน ฝ่ายการตลาดตัดสินใจลาออกจากบริษัท

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้พนักงานการตลาดตัดสินใจลาออก	ความถี่
ผู้บริหารระดับสูงมีทัศนคติต่อพนักงานในเชิงลบ มีพฤติกรรมก้าวร้าว	3
ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจล่าช้า กำหนดนโยบาย เป้าหมาย ไม่สอดคล้องกับสถานะตลาด	4
ผู้บริหารระดับสูงไม่รับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของพนักงาน ปิดกั้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง	2
ผลตอบแทนต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน	3
องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ ขาดความมั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่เห็นโอกาสก้าวหน้า	2

ตารางที่ 23 สรุปผลการวิจัย ตามทฤษฎีสองปัจจัย

Positive Factor (+)	Negative Factors (-)
ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)	การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
	ความรับผิดชอบ (Responsibility)
	ความก้าวหน้า (Advancement and growth in capacity)
	เงินเดือน (Salary)
	โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth)
	ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations with superior, Subordinate, Peers)

ตารางที่ 23 (ต่อ)

Positive Factor (+)	Negative Factors (-)
	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) สถานะอาชีพ (Status) นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความมั่นคงในงาน (Security) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น และอดีตพนักงานสังกัดฝ่ายการตลาด ของบริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง จำนวน 14 ท่าน โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพร้อมบันทึกไฟล์เสียงสนทนา ตอบแบบสัมภาษณ์เป็นลายลักษณ์อักษร และตอบแบบสัมภาษณ์ผ่านระบบสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Application line) ก่อนจำแนกคำตอบตามแบบสัมภาษณ์เป็นรายชื่อ รายบุคคล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ตรงตามข้อเท็จจริง และบรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบแนวคิดจากเนื้อหา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามชนิดปลายเปิด แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ก่อนดำเนินการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

บริษัทมีความเห็นว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ศักยภาพที่ดีของพนักงาน ความเป็นมืออาชีพ จะสนับสนุนให้ลูกค้าประสบความสำเร็จในการลงทุนได้อย่างยั่งยืน สร้างมูลค่าเพิ่มและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท การพัฒนาศักยภาพพนักงานจึงมีความสำคัญเป็นลำดับแรก การจ่ายค่าตอบแทน มีความสำคัญในลำดับรองลงไป

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออก ของพนักงานฝ่ายการตลาด ผู้บริหารระดับสูง ได้สอบถามจากพนักงานที่ขึ้นโบล่าออกโดยตรง ส่วนใหญ่ลาออกเพื่อไปร่วมงานกับบริษัทหลักทรัพย์โดยมีค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นสำคัญ ปัจจัยเรื่องบริษัทไม่ได้รับใบอนุญาตเป็น

ตัวแทนซื้อขายหลักทรัพย์ (หุ้น) เป็นเหตุผลลำดับรอง ที่ผ่านมามีบริษัทให้ความสำคัญต่อการเพิ่มช่องทางสร้างรายได้ให้พนักงานฝ่ายการตลาดมากยิ่งขึ้น การเพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล กิจกรรมสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดีในองค์กร บริษัทให้ความสำคัญในระดับรอง ตลาดแรงงานในธุรกิจซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า มีการแข่งขันแย่งบุคลากรมีอาชีพค่อนข้างรุนแรง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ เป็นเรื่อง “ค่าตอบแทน”

ในอนาคตบริษัทมีแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยจะเร่งพัฒนาศักยภาพพนักงาน เร่งสรรหาบุคลากรทดแทน สนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้า เพิ่มช่องทางตลาดใหม่ นำไปสู่รายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการเพิ่มสวัสดิการ จะสร้างความเชื่อมั่น ภาคภูมิใจ ในการเป็นพนักงานบริษัท

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานฝ่ายการตลาด (อดีตพนักงาน)

อดีตพนักงานสังกัดฝ่ายการตลาด ส่วนใหญ่เห็นว่า “งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญมาก” เนื่องจากเป็นงานสร้างรายได้หลักให้แก่บริษัท ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับไม่มากหรือน้อยเกินไป มีความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดี หัวหน้างานมักจะแสดงความชื่นชม ยินดี เมื่อพนักงานทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

อดีตพนักงานสังกัดฝ่ายการตลาด ส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจที่ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดี พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็น โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารระดับสูง ตัดสินใจล่าช้า บริหารงานตามวิสัยทัศน์ส่วนตัว ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น สามารถให้คำปรึกษาหารือได้ แต่ไม่ชัดเจน เนื่องจากขาดอำนาจในการตัดสินใจ ทั้งการประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ ใช้หลักความพึงพอใจ ระบบการเมือง ระบบอุปถัมภ์ เป็นเกณฑ์ตัดสิน เป็นเครื่องบั่นทอนขวัญกำลังใจในการทำงาน ประเด็นการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส พบว่าบริษัทให้สวัสดิการค่าตอบแทนต่ำกว่าธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และบริษัทยังไม่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ ตัวแทนซื้อขายหลักทรัพย์ ทำให้สูญเสียโอกาสสร้างผลงานและรายได้

นอกจากนี้ จากผลสัมภาษณ์ยังพบว่า เมื่อพนักงานทำงานผิดพลาด บกพร่อง ยังถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษโดยตำหนิรุนแรง ไม่เหมาะสม ต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่รับฟังคำชี้แจงหรือเหตุผลใด ๆ สร้างความอับอายให้แก่พนักงาน เกี่ยวกับคำถามเรื่องความคิดเห็นจากบุคคลใกล้ชิดรอบข้างอดีตพนักงาน เกือบทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแนะนำให้ “ลาออก”

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าร่วมงานกับบริษัท เพราะสภาพลักษณะชื่อเสียงบริษัท ลักษณะงานน่าสนใจ ทำทนายความสามารถ ให้ผลตอบแทนสูง และมีความมั่นคง ตามลำดับ

ในขณะที่ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก เนื่องจาก ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจล่าช้า กำหนดนโยบาย เป้าหมายไม่สอดคล้องกับสถานะตลาด มีทัศนคติต่อพนักงานในเชิงลบ มีพฤติกรรมก้าวร้าว และผลตอบแทนต่ำกว่าอุตสาหกรรมเดียวกัน ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจลาออก โดยพบว่า อดีตพนักงานฝ่ายการตลาดในทุกระดับชั้น มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg, Mausner, Snyderman (1959) ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง ขาดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจล่าช้า กำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ขัดแย้งกับสถานะตลาด จากสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) ทางด้าน ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ในเรื่องนโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) มีผลนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

ผู้บริหารระดับสูง มีทัศนคติเชิงลบต่อพนักงาน แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว จากสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) ทางด้าน ปัจจัยจูงใจ (Motivators factors) ในเรื่องความก้าวหน้า (Advancement and growth in capacity) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations with superior, subordinate, peers) และในเรื่องความมั่นคงในงาน (Security) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ทนทอนขวัญกำลังใจ และความภาคภูมิใจในการทำงาน

ผู้บริหารระดับสูง ไม่รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่ มองไม่เห็น โอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ จากสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) ทางด้านปัจจัยจูงใจ (Motivators factors) ในเรื่องความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ในเรื่องโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) ความมั่นคงในงาน (Security) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน ระหว่างที่จะลาออก หรือ เลือกว่าจะอยู่ทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว

ค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ ขาดหลักความยุติธรรม อาศัยความพึงพอใจส่วนตัวเป็นเกณฑ์ตัดสิน จากสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) ทางด้านปัจจัยจูงใจ (Motivators

factors) ในเรื่องความสำเร็จของงาน(Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement and growth in capacity) เงินเดือน (Salary) ซึ่ง Herzberg ได้หมายรวมถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นทางการ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) ทางด้านปัจจัยค่าจูน (Hygiene factors) ในเรื่อง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) และในเรื่องนโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงในองค์กร และในเรื่องวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ความเห็นจากบุคคลสนิทใกล้ชิดครอบข้างอดีตพนักงานเกือบทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง แนะนำให้ “ลาออก” จากสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg et al. (1959) ทางด้านปัจจัยจูงใจ (Motivators factors) ในเรื่องการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) นอกจากที่จะได้รับการยอมรับนับถือ จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานแล้ว การยอมรับนับถือนี้ ยังหมายรวมถึง การยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง ว่าเป็นงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ซึ่งจากสรุปผลการวิจัยพบว่า บุคคลสนิทใกล้ชิดครอบข้างอดีตพนักงานเกือบทั้งหมด แนะนำให้พนักงานลาออก ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกของพนักงาน ในการที่จะตัดสินใจลาออกมากยิ่งขึ้น เกิดจากบุคคลรอบข้างที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงาน มีความรู้สึกเป็นห่วงและต้องการให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินความดีความชอบ พิจารณาปรับเงินเดือนอย่างเป็นทางการ

ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการวิจัย และการอภิปรายผลข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ สำหรับบริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

1. ให้ความสำคัญต่อข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ที่นำเสนอจากพนักงานทุกระดับชั้น ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารอีกช่องทางหนึ่ง
2. จัดตั้งกล่องรับเรื่องร้องเรียน กำหนดให้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล รวบรวมนำส่งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
3. แต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาเรื่องร้องเรียน, คณะกรรมการพิจารณาโทษทางวินัย และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน เพื่อปฏิบัติหน้าที่พิจารณาตัดสิน ตามหลักความยุติธรรม ตามระเบียบวินัยและหรือประกาศที่เกี่ยวข้อง

4. พิจารณาใช้แผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) สำหรับพนักงานทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจน เหมาะสมและเป็นธรรม

5. พิจารณาใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีมาตรฐานสากล (KPI) มาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นเกณฑ์การพิจารณาความดี-ความชอบ ประกอบการปรับฐานเงินเดือน โบนัส การพิจารณาผลงานเพื่อประกอบการเสนอ-อนุมัติ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้เกิดความเป็นธรรม ทั้งนี้ ควรนำหลักการประเมินผลงาน 360 องศา มาพิจารณาปรับใช้ให้เกิดความเป็นธรรม เพื่อความโปร่งใส ป้องกันปัญหาการประเมินผลงาน โดยอาศัยทัศนคติส่วนบุคคลเป็นเกณฑ์การประเมิน

6. สื่อสารให้พนักงานทั่วทั้งองค์กร ทราบและเข้าใจ แผนการพัฒนาพนักงาน ระยะเวลาในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในทุกตำแหน่งงาน

7. การกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การตัดสินใจ ให้พิจารณาโดยมิติที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร กรณีเป็นวาระเร่งด่วน ให้ลงมติในลักษณะการประชุมเวียน, บริษัทควรกระจายอำนาจการบริหาร โดยจัดทำ บันทึก กำหนดขอบเขต อำนาจในการพิจารณาตัดสินใจ ในแต่ละงาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น สามารถพิจารณาและตัดสินใจดำเนินการได้ภายใต้ขอบเขต ที่กำหนดไว้

8. จัดทำแผนการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือ เชิญประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น เพื่อเสนอพิจารณาเพิ่มทุนจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมเงินทุน สำหรับยื่นขอใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบธุรกิจตัวแทนซื้อขายหลักทรัพย์ และค่าใช้จ่ายในการเตรียมความพร้อมระบบงาน Back & Front office, การสรรหา คัดเลือกบุคลากรจากธุรกิจตลาดทุน และการลงทุนทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

9. พัฒนาทักษะการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ให้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในทุกระดับชั้น

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป

1. เสนอแนะให้ทำงานวิจัยในหัวข้องานวิจัยเดียวกันนี้ ในองค์กรที่ประกอบธุรกิจตัวแทนซื้อขายหลักทรัพย์ (หุ้น)

2. เสนอแนะให้ทำงานวิจัยในหัวข้องานวิจัยเดียวกันนี้ ในธุรกิจตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า อย่างน้อย 5 แห่ง ขึ้นไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสรุปผลการวิจัยได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น

3. เสนอแนะให้ทำงานวิจัยในหัวข้องานวิจัยเดียวกันนี้ ในธุรกิจสถาบันการเงินประเภทธนาคาร บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม

บรรณานุกรม

- กอบชัย อੰนาค. (2540). *ประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบภายใน ของสำนักงานจเรต รววจ
ปัญหาและแนวทางแก้ไข*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
จัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จอมตา เวียงธรรม. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีก
นาฬิกากระดับสูง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะ
บริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จ่านง เหล่าคงธรรม. (2554). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาด. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการ
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2538). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ยุวรัตน์ จิ่งเจริญ. (2540). *สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
กรณีศึกษา: สำนักงานพัฒนาชนกิจ 8 เฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ.
2538-2539*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย
แม่โจ้.
- ศรายนต์ ศรีสมุทร. (2553). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนชาติประกันภัย
จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมพันธ์ นราพันธ์. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนวัดมงคล
ธรรม สำนักงานเขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุชาติ วัชรโยธิน (2535). *ปัญหาการลาออกจากงานของบุคคลากรในองค์กร: ศึกษากรณีพนักงาน
ระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
บริหารรัฐกิจ, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2541). *การพัฒนาองค์กร = Organization development*. กรุงเทพฯ: ดี ดี
บุ๊คส์ ไตร.

- สุมนา ศิริบริวารเกียรติ. (2542). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่การตลาด บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทหลักทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมวิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดิศร พรพิริยะกุลชัย. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับ วิศวกรของบริษัทฟิลิปส์ (เซมิคอนดักเตอร์) ประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อัศมาภรณ์ ณ สงขลา. (2539). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากงานของ พนักงานในธนาคาร พาณิชยไทยในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Doering, M. M., & Susan, R. R. (1989). Changing careers: A qualitative study. *The Career Development Quarterly*, 37(4), 316-333.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. USA: John Wiley & Sons.
- Lambert, E. G., Nancy, L. H., & Shannon, M. B. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Mowday, R. T., Christine, S. K., & Angeline, W. M. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Mobley, W. H., Stanley, O. H., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Sayles, L. R., & Strauss, G. (1972). *Management human resources*. EnglewoodCliffs.N.J.: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามทัศนคติเชิงลึก



แบบสอบถามสัมภาษณ์เชิงลึก (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

ชื่อนิติ : นายวิชชัย สุทธิบริหารกุล

รหัสประจำตัว : 54720151

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.กฤษ จรินทร์โท

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง จำนวน 14 ท่าน ในช่วงเดือน เมษายน-พฤษภาคม พ.ศ. 2559
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง
3. ผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียง หรือการจดบันทึกขึ้นด้วยความสมัครใจของทางผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานฝ่ายการตลาด
4. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบให้ตอบบรรยายตามความเข้าใจ (แบบปลายเปิด) แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นในแต่ละคำถามตามแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

คำถาม ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กรรมการและที่ปรึกษา

คำถาม ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์กลุ่มอดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น

และอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด

คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ นามสกุล

ปัจจุบันท่าน เป็น ไม่เป็นบุคลากร บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

ตำแหน่ง ขณะทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

อายุงาน ปี เดือน

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นในแต่ละคำถามตามแบบสัมภาษณ์

คำถาม ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กรรมการและที่ปรึกษา

1. ท่านมีความเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท ?

.....

2. ท่านมีความเห็นอย่างไร เกี่ยวกับปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด อย่างต่อเนื่อง ?

.....

3. ท่านเคยถามเหตุผลที่แท้จริงโดยตรง กับพนักงานฝ่ายการตลาดที่ยื่นใบลาออกหรือไม่อย่างไร ?

.....

4. ท่านคิดว่าสาเหตุสำคัญที่แท้จริง ในการตัดสินใจลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด คืออะไร ?

.....

5. ท่านมีความเห็นอย่างไร เกี่ยวกับตลาดแรงงานธุรกิจซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ในเรื่องการ

สรรหาบุคคลากรตำแหน่ง “พนักงานฝ่ายการตลาด” ?

.....

.....

6. ในอนาคต ท่านมีแนวคิดที่จะปรับแนวทางแก้ไขปัญหาการตลาดออกของพนักงานฝ่ายการตลาด หรือไม่ว่างไร ?

.....

.....

คำถาม ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานฝ่ายการตลาด

1. ภาระงานในปัจจุบันของท่าน สำคัญต่อองค์กร มากน้อยเพียงใด ?

.....

.....

2. ท่านรู้สึกอย่างไร เมื่องานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จลุล่วงด้วยดี ?

.....

.....

3. ผู้บังคับบัญชา ชื่นชม แสดงความยินดี หรือให้รางวัลเมื่อท่านทำงานสำเร็จลุล่วงหรือไม่ว่างไร ?

.....

.....

4. เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ท่าน ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงาน หรือไม่ว่างไร ?

.....

.....

5. หากท่านเป็นผู้บริหารระดับต้น-กลาง ท่านจะพัฒนาปรับปรุงสิ่งใดเป็นลำดับแรก ?

.....

.....

6. ท่านมองเห็น โอกาสเจริญก้าวหน้า ในสายงานวิชาชีพ ภายในองค์กรหรือไม่ว่างไร ?

.....

.....

7. อุปสรรคสำคัญ ที่ทำให้สูญเสียโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คืออะไร ?

.....

8. ภาระงานในความรับผิดชอบของท่านมากน้อย เพียงใด ?

.....

9. ค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่านายหน้า ที่ท่านได้รับในปัจจุบัน เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ?

.....

10. หากท่าน เป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านจะพัฒนา ปรับปรุงสิ่งใด เป็นลำดับแรก ?

.....

11. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่ การงาน มากน้อยเพียงใด ?

.....

12. ท่านสามารถขอคำแนะนำ ปรีกษาจากผู้บังคับบัญชา ได้หรือไม่อย่างไร ?

.....

13. เมื่อท่านทำงานบกพร่อง ผิดพลาด ผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อท่านอย่างไร ?

.....

14. สมาชิกในครอบครัว เพื่อนสนิท มีความเห็นต่อหน้าที่การงาน และองค์กรของท่านอย่างไร ?

.....

15. ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ท่านตัดสินใจเลือกทำงานกับองค์กรคืออะไร ?

.....

.....

16. ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรคืออะไร ?

.....

.....

.....

ผู้ทำการวิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารระดับสูง อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น และอดีตพนักงานสังกัดฝ่ายการตลาด ที่กรุณาเสียสละเวลาให้โอกาสผู้ทำการวิจัยเข้าพบเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ และเป็นประโยชน์ในการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ทำการวิจัย

ภาคผนวก ข
แบบทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา IOC



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
 ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
 ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....*Binok Nonasrad*.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
5 / 11.11. / 199

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ บัณฑิตที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกของพนักงานฝ่าย
การตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง

ชื่อผู้วิจัย นายธวัชชัย สุทธิบริหารกุล

รหัสประจำตัว 54720151

นิสิตหลักสูตร สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-MBA รุ่น 38)

หมายเลขโทรศัพท์ 094-425-5145 และ 093-979-8451

Email thawatchs@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.กฤษ จรินโท

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบัณฑิตที่มีผลกระทบต่อการทำงานและการลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขาย
สัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง

2. เพื่อเปรียบเทียบบัณฑิตที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่าย
การตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง



แบบสัมภาษณ์สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ... ดร. นจรี ภาดาส์พิศ

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
05 / 06 / 59

คองเพ็ญพรหา รัตติกาลมทรทุกควั ๕๗๗๖๖๖

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

การวิจัยใช้คำถามตามตัวแปร, หรือในหัวข้อ
สื่อสารได้ครบถ้วนแล้ว!

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกของพนักงานฝ่าย
การตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง**

ชื่อผู้วิจัย นายรัชชัย สุทธิบริหารกุล

รหัสประจำตัว 54720151

นิสิตหลักสูตร สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-MBA รุ่น 38)

หมายเลขโทรศัพท์ 094-425-5145 และ 093-979-8451

Email thawatchs@gmail.com


อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.กฤษ จรินโท

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขาย
สัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง

2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่าย
การตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง



แบบสัมภาษณ์สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... *อ. วัชรวิชัย*

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

6 / 10 / 2561

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ บัณฑิตที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกของพนักงานฝ่าย
การตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง

ชื่อผู้วิจัย นายวัชรวิชัย สุทธิบริหารกุล

รหัสประจำตัว 54720151

นิสิตหลักสูตร สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-MBA รุ่น 38)

หมายเลขโทรศัพท์ 094-425-5145 และ 093-979-8451

Email thawatchs@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. กฤษ จริน โท

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบัณฑิตที่มีผลกระทบต่อการทำงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขาย
สัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง

2. เพื่อเปรียบเทียบบัณฑิตที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่าย
การตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Broker) แห่งหนึ่ง

Bold Future!

ขอปรับ โครงสร้าง
ใน 1000000 ปี ละ 1000
ในกรณี 1000000
ทาง 1000000 ปี ละ 1000

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่า IOC)



ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่า IOC) ของ
ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออก
ของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่งหนึ่ง

แบบสอบถาม (วิจัยเชิงคุณภาพ) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำส่ง
แบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ ดังรายนามต่อไปนี้

1. ดร.ชนิสรา แก้วสุวรรณค์

ตำแหน่งทางวิชาการ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตอาจารย์

สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ดร.นุจรี ภาคาศัตย์

ตำแหน่งทางวิชาการ รองคณบดีฝ่ายวางแผนกลยุทธ์และการตลาด

อาจารย์สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3. ดร. ภัทรี ฟริสตัด

ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์สถาบัน

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อย
กว่า 0.67 (อ้างอิง) ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม
นี้

ค่าคะแนน 1 หมายถึง สอดคล้อง

 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

 -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1.1 ชื่อ – นามสกุล	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.2 ปัจจุบัน ท่านเป็น ไม่เป็น บุคลากร บริษัทตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขาย ล่วงหน้าแห่งหนึ่ง	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
1.3 ตำแหน่งงาน ในบริษัทตัวแทนซื้อขาย สัญญาซื้อขายล่วงหน้าแห่ง หนึ่ง.....	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
1.4 อายุงานปี.....เดือน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง

ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1.ท่านเคยสนทนากับพนักงาน ฝ่ายการตลาดที่ยื่นใบลาออก หรือไม่อย่างไร	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
2.ท่านคิดว่าสาเหตุสำคัญที่แท้จริง ในการ ตัดสินใจลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด คือ อะไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.บริษัท มีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคล	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
2.ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาพนักงานฝ่าย การตลาดลาออกอย่างต่อเนื่อง อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.ที่ผ่านมา บริษัทวางแนวทาง แก้ไขปัญหาการ ลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด หรือไม่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
อย่างไร					
4. ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับตลาดแรงงาน การรับสมัครบุคลากรในตำแหน่ง “พนักงานฝ่ายการตลาด” ในธุรกิจซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5. ในอนาคต ท่านมีแนวคิดที่จะปรับแนวทางแก้ไขปัญหา การลาออกของพนักงานฝ่ายการตลาด หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ อดีตผู้บริหารระดับกลาง อดีตผู้บริหารระดับต้น และอดีตพนักงานฝ่ายการตลาด

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. เมื่อท่านทำงานบกพร่อง ผิดพลาด ผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อท่านอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2. สมาชิกในครอบครัว เพื่อนสนิท มีความเห็นต่อหน้าที่การงาน และองค์กรของท่านอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3. ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรคืออะไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1. ภาระงานของท่านในขณะที่เป็นพนักงานบริษัทมีความสำคัญต่อองค์กร มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2. ท่านรู้สึกอย่างไร เมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยดี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3. ผู้บังคับบัญชา ชื่นชม ร่วมแสดงความยินดีหรือให้รางวัลเมื่อท่านทำงานสำเร็จลุล่วง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อความถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
หรือไม่อย่างไร					
4. เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา และพัฒนา กระบวนการทำงาน หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5. หากท่านเป็น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ท่านจะ พัฒนา ปรับปรุงสิ่งใด เป็นลำดับแรก	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6. ท่านมองเห็น โอกาสเจริญก้าวหน้า ในสาย งานวิชาชีพ ภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7. อุปสรรคสำคัญ ที่ทำให้สูญเสียโอกาส เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คืออะไร	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
8. ภาระงานในความรับผิดชอบของท่าน มาก น้อย เพียงใด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
9. ค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่านายหน้า ที่ ท่านได้รับในปัจจุบัน เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10. หากท่าน เป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านจะ พัฒนา ปรับปรุงสิ่งใด เป็นลำดับแรก	1	0	0	0.67	สอดคล้อง
11. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่ การงาน มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
12. ท่านสามารถขอคำแนะนำ ปรีกษาจาก ผู้บังคับบัญชา ได้หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
13. ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ท่านตัดสินใจเลือก ทำงานกับองค์กรคืออะไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง
อักษรวิสุทธิ

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 18, 2016 at 14:25 PM

[Print Report](#)

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
258674	Jun 18, 2016 at 14:25 PM	54720151@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter1_18 June 16_13.12 PM.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

Show 10 entries

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

No data available in table

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

Navigation buttons: First, Previous, Next, Last

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT

TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 18, 2016 at 17:19 PM

[Print Report](#)

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
258834	Jun 18, 2016 at 17:19 PM	54720151@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter2_18 June 16_17.20 PM.doc	Completed	1.26 %

Match Overview

Show 10 entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนคลองสาราม สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร	สมพันธ์ นราพันธ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	1.26 %

Showing 1 to 1 of 1 entries

[First](#) | [Previous](#) | [1](#) | [Next](#) | [Last](#)

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT

TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 18, 2016 at 17:22 PM

[Print Report](#)

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
258837	Jun 18, 2016 at 17:22 PM	54720151@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter3_18_June_16_11_45_AM.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

Show 10 entries

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

Showing 0 to 0 of 0 entries

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT

TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 18, 2016 at 17:23 PM

[Print Report](#)

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
258839	Jun 18, 2016 at 17:23 PM	54720151@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter4_18_June_16_12.09 PM.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

Show 10 entries

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

Showing 0 to 0 of 0 entries

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT

TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 18, 2016 at 17:26 PM

[Print Report](#)

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
258842	Jun 18, 2016 at 17:26 PM	54720151@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter5_18 June 16_12.14 PM.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

Show 10 entries

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

Showing 0 to 0 of 0 entries

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT

TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)