

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่
ของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ
โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

The Relationship between Job Performance Motivation and Retention
Decision-Making Process of Generation Y Employees in the National
Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC)

**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่
ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง
กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

The Relationship between Job Performance Motivation and Retention
Decision-Making Process of Generation Y Employees in the National
Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC)


**BANGKOK
UNIVERSITY**
นภัสสร ท้าวประยูร
THE CREATIVE UNIVERSITY

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2565

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของ
พนักงานเจนเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์
และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)



ผู้วิจัย นภััสสร ท้าวประยูร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

BANGKOK
UNIVERSITY
THE CREATIVE UNIVERSITY

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ชมงาม

ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ สิงห์ลำพอง

นภัสสร ท้าวประยูร. ปริญญานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์), สิงหาคม, 2566, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) (88 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ชมงาม

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 1) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ 2) กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงาน สำนักงาน กสทช. เพศชายและ เพศหญิง ที่มีอายุระหว่าง 22-42 ปี จำนวน 180 คน เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2566 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย เพียร์สัน

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง คือด้านความสำเร็จของงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมาย มักประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของกลุ่มตัวอย่าง คือด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น 3) แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่, พนักงานเจเนอเรชันวาย, สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

Taoprayoon, N. Master of Communications Arts (Strategic Communications), August 2023, Graduate School, Bangkok University.

The Relationship between Job Performance Motivation and Retention Decision-Making Process of Generation Y Employees in the National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC) (88 pp.)

Advisor: Assoc. Prof. Pornprom Chomngam, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of this study are 1) To examine job performance motivation of generation Y employees in The National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC). 2) To investigate retention decision-making process of generation Y employees in The National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC). 3) To study the relationship between job performance motivation and retention decision-making process of generation Y employees in The National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC). The sample consisted of 180 employees of The National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC), males and female, aged 22-42 years. Questionnaire is a tool for gathering data. Pearson Product Moment Correlation Statistics was used to analyze the data.

The study found that 1) work achievements are important source of job performance motivation since they keep their attention on the duties assigned to them and frequently succeeded in accomplishing their goals. 2) Searching for alternative is a crucial part of retention decision-making process because they concentrated on the expectation of changing position and receiving greater income. 3) Job performance motivation is related to retention decision-making process of generation Y employees in The National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC) statistically significant at the 0.01 level.

Keywords: Job Performance Motivation, Retention Decision-Making Process, Generation Y Employees, The National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC)

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ขมงาม อาจารย์ที่ปรึกษาที่เคารพรัก ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะ เสียสละเวลา ตรวจและแก้ไขงาน ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย จนงานวิจัยฉบับนี้ มีความสำเร็จ สมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุนทรธัย ที่ให้คำปรึกษาช่วยเหลือและให้ความรู้ มากมายในขั้นตอนการหาข้อมูลด้านสถิติ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ สิงห์ลำพอง สำหรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้มากมาย และสามารถนำมาใช้ในงานวิจัยนี้

ขอขอบคุณคุณแม่และครอบครัว ที่คอยเป็นกำลังใจ สนับสนุน และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่สุด และขอขอบคุณพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งองค์กรและพนักงาน หากมีข้อผิดพลาดประการใด ขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นภัสสร ท้าวประยูร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติและความเป็นมาของสำนักงาน	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	4
1.5 คำถามของงานวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.2 สมมติฐานของงานวิจัย	40
2.3 กรอบแนวคิดตามทฤษฎี	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทของงานวิจัย	42
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	43
3.4 การทดสอบเครื่องมือ	44
3.5 วิธีการเก็บข้อมูล	46
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	50
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	53
4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย	58
4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	62
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	65
5.2 อภิปรายผล	69
5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้	74
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	74
บรรณานุกรม	76
ภาคผนวก	82
ประวัติผู้เขียน	88

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย	45
ตารางที่ 4.1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	50
ตารางที่ 4.2: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	51
ตารางที่ 4.3: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพทางการสมรส	51
ตารางที่ 4.4: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	52
ตารางที่ 4.5: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้	52
ตารางที่ 4.6: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	53
ตารางที่ 4.7: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม	53
ตารางที่ 4.8: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน	54
ตารางที่ 4.9: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับความนับถือ	55
ตารางที่ 4.10: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	55
ตารางที่ 4.11: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน	56
ตารางที่ 4.12: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน	57
ตารางที่ 4.13: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย โดยภาพรวม	58
ตารางที่ 4.14: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ด้านการพิจารณาตัวปัญหา	59
ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ	59
ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ด้านการประเมินผลทางเลือก	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการตัดสินใจเลือก	61
ตารางที่ 4.18: สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานกับ กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย	62
ตาราง 4.19: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	63



**BANGKOK
UNIVERSITY**
THE CREATIVE UNIVERSITY

สารบัญภาพ

ภาพที่ 2.1: กรอบแนวคิดการวิจัย

หน้า

41



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การลาออกของพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และถึงแม้จะเป็นปัญหาที่เป็นเรื่องปกติของทุก ๆ องค์กรก็ตาม ก็ถือเป็นปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการอย่างมากในบริษัททั่วโลก จึงหันมาให้ความสนใจในต่อเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งรวมไปถึงการหาทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวด้วย ซึ่งในส่วนของวิธีการลดอัตราการลาออกนั้น ก็คือการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กรนั่นเอง ซึ่งในการบริหารหรือการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และการจะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น นอกจากองค์กรจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานแล้ว การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานนั้น ยังถือเป็นสิ่งสำคัญอีกหนึ่งที่จะเป็นส่วนช่วยในการลดปัญหาของการลาออกจากงานได้ (“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, 2564)

สำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้น การลาออก (Turnover) ถือว่าเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนขององค์กรทั้งในเรื่องของความไม่ต่อเนื่องของงาน และทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และทำให้ไม่มีความชำนาญ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางนั้น หรือขาดอัตรากำลังในการทำงานนั้นเลย หรือการสูญเสียงบประมาณในการสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่และสูญเสียต้นทุนที่เกิดกับบุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้ายไป (กรณีการ เกตทอง, 2559, หน้า 1) ปัญหาการลาออก หรือโอนย้ายของบุคลากร จึงส่งผลกระทบให้แก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งกล่าวได้ว่าปัญหาหรือสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการลาออกของพนักงานนั้น ส่งผลกระทบต่องค์กรและตัวบุคคล ซึ่ง 3 ปัญหาหลักที่มักทำให้คนลาออกนั้น มักเกิดจากปัญหาเรื่องเงิน เช่น เงินเดือนน้อยเกินไป มีบริษัทอื่นเสนอเงินสูงกว่า ไม่มีโบนัส ค่าคอมมิชชั่นหดหาย ปัญหาเรื่องงาน เช่น งานหนักจนเกินไป งานล้นมือจนเกินเหตุ งานเกินที่ตกลงไว้ งานกดดันจนเครียด และปัญหาเรื่องคนทะเลาะกัน ความเห็นไม่ลงรอย ไม่มีใครยอมใคร ไม่ทำงานเป็นทีม (“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, 2564) ซึ่งผลกระทบจากการสูญเสียกำลังคนขององค์กรทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายกับบุคคลในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก สูญเสียโอกาสผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กรจะลดลงช่วงหนึ่ง เนื่องจากคนไม่เพียงพอต่อกระบวนการเรียนการสอน หรืออาจทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคคลที่ยังคงอยู่ในองค์กรลดลง และเนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลัก และเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงาน และนำความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของความสำเร็จในการแปลง

นโยบายจากรัฐ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นการขาดแคลนซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจึงอาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ (ภทร พัทธสัจจวงศ์, ณัฐดนัย ตั้งกิจโสภณ และ ศรีนทร์ ชันติวัฒน์กุล, 2564) นอกจากนี้ ลักษณะงานราชการที่มีความเข้มงวด ซับซ้อน และรัดกุมมากขึ้น หรือแม้กระทั่งมีความรู้สีกว่างานไม่ท้าทายอีกต่อไป จึงทำให้หลายหน่วยงานของภาครัฐเผชิญกับปัญหาขาดแคลนข้าราชการ การรักษาคนที่มีคุณภาพไว้ให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล โดยอาจจะเกิดจากเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานั้นล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการลาออกจากงานค่อนข้างถาวร เช่น พนักงานที่มองเห็นคุณค่าของงานนั้น มักมองว่าองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เป็นเหตุให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะมีการกระทำต่าง ๆ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทั้งเต็มใจไปทำงาน โดยจากที่กล่าวมานั้นเห็นได้ชัดว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำพาให้องค์กรสู่ความสำเร็จ (เกวลี พ่วงศรี, 2557, หน้า 1) ในสถานะที่ต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดของแต่ละธุรกิจหรือการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีการนำนโยบายทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องสรรหาและธำรงรักษาไว้ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (ลิสรา บุญมาเครือ และสุธรรม พงศ์สำราญ, 2559) แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยนำเอาสิ่งเร้าที่บุคคลนั้นพึงพอใจมาเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดแรงขับ เพื่อบรรลุเป้าหมายช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจเป็นการเพิ่มพูนผลผลิตและสร้างผลงานขององค์กร การสร้างแรงจูงใจจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานได้ หากองค์กรใช้หลักการและเทคนิคการจูงใจในการบริหารงานที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการของพนักงาน จะเกิดแรงกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกอยากจะทำงนมากขึ้น

ด้วยสาเหตุข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เพราะการลาออกจากงานนั้นไม่ได้เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนา จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ในสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ว่าปัจจัยแรงจูงในการทำงานจากด้านใดที่เป็นปัจจัยหลักส่งผลให้พนักงานตัดสินใจคงอยู่ เพื่อนำไปกำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหาในการลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญขององค์กรได้อย่างตรงประเด็น

1.2 ประวัติและความเป็นมาของสำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติหรือ กสทช. เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบ กิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้เป็นไปตามมาตรา 60 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่บัญญัติว่า คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้มีองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระองค์กรหนึ่ง ทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตามวรรคหนึ่ง และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

กสทช. มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยมีสำนักงาน กสทช. เป็นหน่วยงานธุรการ ซึ่งได้รับโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ พนักงานและลูกจ้าง และเงินงบประมาณมาจากสำนักงาน กทช. ตั้งแต่วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา และในระหว่างที่การแต่งตั้ง กสทช. ยังไม่แล้วเสร็จ กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กทช.ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กสทช. ไปพลางก่อนตามบทเฉพาะกาล อย่างไรก็ตามเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2554 ที่ผ่านมามาประเทศไทยก็ได้มี

คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. จำนวน 11 ท่านอันประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่าง ๆ ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกมาอย่างเข้มข้น ก่อนที่วุฒิสภามิมีมติเลือกภายในกรอบเวลาที่กฎหมายกำหนด จนได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่ง กสทช. เพื่อมีอำนาจในการกำกับดูแลกิจการสื่อสารของประเทศอย่างเต็มรูปแบบได้ในที่สุด และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติการกิจ กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการย่อย 2 คณะ ปฏิบัติการแทน กสทช. ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ "คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ หรือ กสท." ปฏิบัติการแทนในส่วนภารกิจเกี่ยวกับใครกำกับดูแลกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และ "คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคม หรือ กทค." ปฏิบัติการแทนในส่วนภารกิจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการโทรคมนาคม และเนื่องจากทั้ง กสท. และ กทค. เป็นคณะกรรมการย่อยในบอร์ด กสทช. การกำหนดนโยบายและตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ยังต้องเป็นการตัดสินใจร่วมกันของบอร์ดทั้ง 11 คน และใช้บุคลากรของสำนักงาน กสทช. ซึ่งมีเลขาธิการ กสทช. เป็นผู้ดูแล ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจ (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2563)

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ในวันนี้คลื่นความถี่และการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมของประเทศไทย ได้เข้าสู่ระบบการกำกับดูแลโดย กสทช. อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และก่อให้เกิดการแข่งขันโดยเสรีและอย่างเป็นธรรม

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.3.2 เพื่อศึกษากระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.3.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการ คงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจ ในการคงอยู่ของพนักงาน Generation Y ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงาน สำนักงาน กสทช. เจนเอเรชั่นวาย หรือพนักงานผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2543 หรือมีอายุ ระหว่าง 22-42 ปี จำนวน 100 คน โดยจัดทำในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2566

1.5 คำถามของงานวิจัย

1.5.1 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นอย่างไร

1.5.2 กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) ของ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เป็น อย่างไร

1.5.3 แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของ พนักงานเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติอย่างไร

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 สามารถทราบถึงระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.6.2 สามารถทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.6.3 สามารถเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติและองค์กรอื่น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

1.6.4 สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อลดปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติทุกระดับ ซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2565 อันประกอบด้วยปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน

กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติทุกระดับ ซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2565 อันประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยทางด้านองค์กร

พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หมายถึง พนักงานซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523–2543 ซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2565 ณ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติทุกระดับ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ” มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และสนับสนุนการวิจัย ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ พบว่ามีนักวิชาการจำนวนมากทั้งจากประเทศไทย และต่างประเทศ ได้ให้ความหมายด้านแรงจูงใจแตกต่างกัน กล่าวคือ Daft (2000) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ว่าหมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษากฎการนั้นไว้ โดยสอดคล้องกับการให้ความหมายของ ตูลา มหาพสุธานนท์ (2547) โดยให้ความหมายว่า แรงจูงใจหมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน

แตกต่างจากนิยามของ Vroom (1995) ที่ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือก โดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower Organisma) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางเลือกอื่นได้ด้วยใจสมัครใจ เช่น เมื่อเกิดความรู้สึกหิว จึงต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นได้ เป็นต้น นอกจากนั้น Robbins (1993) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจว่า หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เสนาะห์ ดิยาว (2546) โดยให้ความหมายว่า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของตน

จากการให้ความหมายข้างต้น เห็นว่านักวิชาการมีการให้ความคล้ายคลึงกันกล่าวคือ แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ความคิด หรือความรู้สึกของบุคคลได้ โดยสิ่งที่มีหมายถึงดังกล่าว อาจเป็นไปให้ทั้งปัจจัยเดียว เช่น ทักษะ ความรู้ หรือสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่กล่าวถึงอาจหมายถึง กระบวนการซึ่งเป็นการเรียงร้อยกันของแต่ละปัจจัยก็ได้

องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ

ด้านองค์ประกอบของแรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) โดยเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายใต้องค์กร อันให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเองเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยนับว่าปัจจัยจูงใจนั้นเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายในของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับความนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงาน โดยปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ประกอบด้วย

1.1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) การที่บุคคลสามารถทำงานได้ ล่วงและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขและรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นไปได้เสมอ รวมถึงการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นถึงผลงานของบุคคลย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจจะทำงานอื่นต่อไป

1.2) ลักษณะของงาน (Work Itself) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อลักษณะงาน เช่น งานประจำ งานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะของงานที่ยากหรือง่าย รวมทั้งปริมาณงานที่มากหรือน้อยเกินไป ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

1.3) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถเมื่อทำงานบรรลุผลอันเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

1.4) ความก้าวหน้าในงาน (Achievement) ความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น อันจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

1.5) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) การที่บุคคลได้รับเกียรติและความไว้วางใจมอบหมายให้รับผิดชอบทำงานอย่างมีอิสระเสรีให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

2) ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าหากไม่มีแล้วซึ่งปัจจัยคำจุน หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรก็อาจส่งผลให้เกิดการไม่ชอบงานขึ้น อันเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกของตัวบุคคล ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน วิธีการปกครองและบังคับบัญชา สถานะทางอาชีพ และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดย Herzberg, et al. (1993) ได้มีสมมติฐานของทฤษฎี คือทุกคนแสวงหาความรับผิดชอบ และพัฒนางานที่มีความท้าทายให้มีระดับสูงขึ้น เนื้อหาของงานจะเกี่ยวข้องกับรางวัลภายในที่เกิดขึ้นในเวลาของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะว่าการปฏิบัติงานโดยตัวมันเอง แล้วจะให้รางวัลได้ทำให้บุคคลถูกจูงใจด้วยตนเอง Herzberg, et al. (1993) ยังกล่าวอีกว่า การมองเห็นผลงานความชัดเจนของงาน เป็นความสำเร็จที่สามารถวัดได้จากการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมาย ตามกำหนด เพียงแต่การมอบหมายงานที่ทำหยาบการยกย่องผลการปฏิบัติงานที่ดีผลงานเป็นที่ยอมรับ และแพร่หลายในสาธารณชน และการให้โอกาสเพื่อความก้าวหน้า ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานจะเกี่ยวข้องกับรางวัลภายนอกที่เกิดขึ้นภายหลังจากการปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความพอใจโดยตรง ณ เวลาที่บุคคลปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน การได้รับสวัสดิการ อาทิ การประกันสุขภาพ หรือการพักร้อน เป็นต้น ปัจจัยอนามัยจะมีอิทธิพลต่อระดับความไม่พอใจ เป็นปัจจัยจูงใจที่จะช่วยลดความไม่พอใจแต่ไม่ได้นำไปสู่ความพอใจ ในแง่ของการจูงใจปัจจัยอนามัยไม่ได้จูงใจบุคคลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ไม่ได้กระตุ้นให้บุคคลใช้ความพยายามมากขึ้นแต่ปัจจัยอนามัยจะต้องถูกตอบสนองก่อนเพื่อที่จะนำบุคคลมาสู่จุดของความเป็นกลางที่ปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบได้

นอกจากนั้น Maslow (1973) ยังได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) โดยกล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการในด้านต่าง ๆ ไม่เหมือนกันในแต่ละคน แต่ลำดับขั้น ขั้นตอนที่จะได้รับการตอบสนองนั้นก็ไล่ระดับไปไม่ต่างจากกัน เมื่อใดที่แต่ละระดับความต้องการถูกเติมเต็มแล้ว ก็จะทำให้ระดับความต้องการที่มีอยู่เพิ่มขึ้น มีความต้องการที่ตอบสนองต่อการดำรงชีวิตมากขึ้นกว่าเดิมไปเรื่อย ๆ และความต้องการนี้ก็จะมียุ่ตลอดเวลา โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น ซึ่งเป็นอีกทฤษฎีที่ได้รับความนิยมในการอธิบายถึงแรงจูงใจต่อพฤติกรรม โดยแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) คือความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุดหนุนที่เหมาะสม เป็นต้น ในกรณีที่มนุษย์ขาดทุกอย่างอยู่แล้ว การตอบสนองความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว การแสวงหาการตอบสนองทางกายภาพนี้ มนุษย์ทั่วไปจำเป็นต้องดิ้นรนเพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ในสังคม

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety Security Needs) คือความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง เช่น ประารถนาได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากภัยอันตรายที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และยังหมายรวมถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงานมีบำเหน็จบำนาญ

3) ความต้องการทางด้านความรักหรือทางสังคม (Love or Social Needs) คือความต้องการที่จะให้ผู้อื่นชอบตนเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อผู้อื่น ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นข้างต้นแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมและความรัก ซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้นจะเข้ามามีบทบาท เป็นความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมองค์กร ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ต้องการความรักความเอื้ออาทรน้ำใจไมตรีจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากสมาชิกขององค์กรคนอื่นต้องการทางด้านสังคมนี้ มักจะเป็นไปในรูปของความต้องการที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้น รวมทั้งต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ

สอดคล้องกับการศึกษาของ กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (2563) ศึกษาเรื่องระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับความตั้งใจในการลาออกจากระบบราชการของกำลังคนคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการมีความตั้งใจลาออกจากระบบราชการในภาพรวมอยู่ใน “ระดับต่ำ” โดยกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการกลุ่มที่ 3 (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกจากระบบราชการสูงที่สุด ในขณะที่กลุ่มที่ 1 (ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และระดับเชี่ยวชาญ) มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกจากระบบราชการต่ำที่สุด หากพิจารณาถึงระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) นั้นต่ำกว่ากลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 (ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในภาพรวมนั้นยังคงเป็นเพียงการคิดที่จะลาออกและการค้นหาทางเลือกเท่านั้นมิใช่การแสดงพฤติกรรมอื่นที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในระบบราชการนั้นยังคงเป็นประเด็นที่สามารถหาแนวทางในการจัดการได้ และเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างบรรยากาศภายในสถานที่ทำงาน ดังการกล่าวของ Gilmer & Haller (1970, p. 28 อ้างใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556, หน้า 34) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะที่แตกต่างกันขององค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีผลต่อองค์กรด้วย เพราะบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันสิ่งแวดล้อมจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม ความพึงพอใจในงาน และสุขภาพจิต กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงาน

ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ย่อมทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้นได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความพอใจหรือไม่พอใจในงาน

4) ความต้องการความเคารพยกย่อง (Esteem Needs) คือความต้องการให้เกิดความเคารพตนเอง (Self-respect) ความรู้สึกที่ตนเองเป็นผู้ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับเช่นนั้นจากผู้อื่น ความต้องการสถานภาพ (Status) ความมีชื่อเสียงเกียรติยศ (Prestige) เป็นส่วนสำคัญของความต้องการเคารพยกย่องในความสามารถและรู้สึกว่าตนเป็นผู้ที่มีประโยชน์ และมีความสำคัญในสังคม เช่น ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานสำคัญ การให้มีอิสระในการปฏิบัติงาน หรือการยกย่องชมเชยให้กำลังใจต่อสาธารณชน การขอคำปรึกษาในเรื่องสำคัญ หรือการให้ได้รับตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) คือความต้องการในระดับสูงสุด ซึ่งหมายถึง บุคคลผู้นั้นใช้ความสามารถของตนในทุกด้านได้ และเป็นทุกอย่างที่ตัวเองอยากจะเป็น ซึ่งแต่ละคนไม่เหมือนกันสุดแต่ความสามารถและความต้องการของเขา มนุษย์ไม่ได้ต้องการเพียงทรัพย์สิน หรือความต้องการทางร่างกายอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จตามที่นึกคิด โดยมาสโลว์อธิบายว่า ความต้องการจะเป็นสิ่งทำให้เกิดความพอใจ โดยมักจะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจ นอกจากนั้นมนุษย์จะทำการสิ่งที่เหมาะสมกับตนเอง เช่น นักดนตรีก็ต้องการที่จะเล่นดนตรี นักกลอนต้องเขียนโคลงฉันท์ ซึ่งถ้าได้ทำแล้วก็จะมีความสุข นั่นคือเมื่อมนุษย์มีความสามารถในด้านใดก็ควรจะทำในสิ่งนั้น ความต้องการทำในสิ่งเหล่านี้เรียกว่ามีความสำเร็จสมหวังในชีวิต

นอกจากนั้น Alderfer (1969) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ (Existence Relatedness Growth Theory) โดยเสนอว่าความต้องการไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับขั้น และยังสามารถย่อความต้องการของมาสโลว์เหลือเพียง 3 อย่างเรียกว่า ทฤษฎี ERG ซึ่งย่อมาจาก (Existence Relatedness Growth Theory) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) โดยเป็นความต้องการทางกายภาพ และความปลอดภัยซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีพของมนุษย์เป็นการรวมความต้องการขั้นที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์เข้าไว้ด้วยกัน เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้างโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการปฏิบัติงานที่ดี และสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบกันแล้วความต้องการความอยู่รอดนี้ จะเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์นั่นเอง

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) โดยเป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับด้านสังคมทั้งหมดเช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ คือต้องการมีส่วนร่วม มีเพื่อน และต้องการการยอมรับ ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพ โดยล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ ถ้าเปรียบเทียบความต้องการที่มาสโลว์กำหนดก็จะเท่ากับความต้องการด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางการด้านสังคม และความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า

3) ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) โดยเป็นความต้องการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของมาสโลว์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการจะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่อีกหลายด้านมากขึ้น โดยความต้องการเหล่านี้ จัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจ และความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างของมาสโลว์

จากการศึกษาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นั้น สามารถนำมาอธิบายเกี่ยวกับความต้องการในแต่ละขั้น ซึ่งองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดูแลบุคลากรในองค์กร และให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสมได้ตามทฤษฎี ซึ่งจะมีผลต่อการลดอัตราการลาออก (Turn Over Rate) ของพนักงาน ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานในระยะยาวด้วย

ทั้งนี้ Beach (1980) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังร่างกายแรงใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัล การจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์และสิ่งที่ยั่วให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลจูงใจที่ได้รับ และ Robbins (2007 อ้างใน กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2560, หน้า 167) การจูงใจ คือกระบวนการที่เป็นสาเหตุให้บุคลากรใช้ความพยายามของตนเองอย่างทุ่มเท (Intensity) อดทนต่อเนือง (Persistence) และมีจุดมุ่งหมายไปยัง (Direction) เป้าหมายที่ตนเองต้องการ ด้วยการใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง และมุ่งประเด็นไปยังการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นความสำคัญว่าบุคคลจะใช้ความพยายามอย่างหนักเพียงใด แต่การใช้ความพยายามอย่างหนัก ไม่ได้หมายถึงการได้ผลของการปฏิบัติงานดีหากแต่การใช้ความพยายามนั้น ไม่ได้เป็นไปในทิศทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร และการจูงใจจะต้องมีมิติของความคงทนอย่างต่อเนื่อง จะสามารถวัดว่าบุคคลสามารถรักษาระดับ

ของความพยายามไว้ได้นานเพียงใด กล่าวคือบุคคลจะต้องรักษาระดับของการตั้งใจไว้นานพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่

กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 9) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานนั้นเป็นการทำให้ องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ และจะทำให้องค์กรมีพนักงานที่ดี มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ และยังสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ ทำให้ทีมงานที่ทำงานนั้นมีความมั่นคงและมีความรักผูกพันกัน ไม่ต้องมีการสอนงานใหม่อยู่ตลอด และเมื่อพนักงานเป็นจำนวนมากมีความเชี่ยวชาญในงานก็จะทำให้มีปัญหาในงานน้อย และองค์กรก็สามารถที่จะมีการพัฒนาเกิดขึ้นได้ และการที่พนักงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ จะยังสามารถทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และการทำงานภายในองค์กรก็ไม่เกิดความสับสนแต่ประการใด เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานของพนักงานที่อยู่ในองค์กร และภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดี เพราะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี โดยมีพนักงานที่ทำงานร่วมกับองค์กรมาอย่างยาวนาน เป็นการเตรียมความพร้อมที่ดีขององค์กรในการเติบโตภายในอนาคตด้วย เพราะบุคคลภายนอกก็จะอยากมาร่วมงานด้วย

ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557, หน้า 8-15) กล่าวว่า iva การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน นั้นมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ทำของพนักงาน หากมองในระดับบุคคลกับเรื่องความผูกพันกับองค์กร เพราะเมื่อบุคคลหรือพนักงานคนนั้นมีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ถือว่าบุคคลนั้นมีความรู้สึกที่ดีกับงานที่ตนเองทำ และการรู้สึกดีกับงานที่ตนเองทำเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลนั้นทำงานได้ดี มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีกับงานของตนเอง ซึ่งก็จะตรงข้ามกับพนักงานที่รู้สึกไม่พึงพอใจในงานของตนเองก็จะมีความรู้สึกและทัศนคติต่องานที่ตรงข้ามกันไป โดยที่ความพึงพอใจในงานนั้นมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงาน เช่น เรื่องค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และ สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน นอกจากนั้นอาจจะเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยทางด้านแวดล้อมของการทำงานด้วย อาทิเช่น รูปแบบการบริหารงานและรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ความพึงพอใจในงานจึงส่งผลให้บุคคลนั้น มีแรงผลักดันในการทำงาน มีความขยัน กระตือรือร้น และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน จนสามารถทำงานได้อย่างบรรลุผลและบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิด ดังนี้

Barney (1991) กล่าวว่าไว้เช่นกันว่า การที่องค์กรธำรงรักษาพนักงานไว้ได้นั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีความสามารถจะยังทำให้องค์การนั้น มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ

Borda & Norman (1997) ทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการคงอยู่ในงานกับ อัตราการขาดงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาชีพพยาบาล ได้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้สึกพอใจกับงานที่ตนทำอยู่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเอง ได้รับค่าจ้างตอบแทนที่เหมาะสมและรู้ว่าตนมีโอกาสจะได้ก้าวหน้าในงานนั้น มีแนวโน้มที่กลุ่ม ตัวอย่างจะเลือกที่ยังคงอยู่กับองค์กรยาวไปอีกอย่างน้อยใน 1 ปีข้างหน้า ส่วนเรื่องการขาดงานนั้น จะพบในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

Cowin & Hengstberger (2004) ได้ทำการศึกษาและค้นคว้า เกี่ยวกับการสร้างการ บริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยเน้นในเรื่องของการคิดและสร้างกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการ เพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานในสายพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา เพื่อสร้างกลยุทธ์ ในครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เรียนจบพยาบาลมาเป็นระยะเวลาประมาณครึ่งปี โดยการสร้างกลยุทธ์ใน ครั้งนี้ เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความเป็นตัวตนของบุคคลนั้น ๆ ขึ้นมา ผ่านแนวทางการ สร้างการรับรู้แห่งตนเอง (Self-concept) ซึ่งการสร้างการรับรู้ในตนเองนั้นเป็นความคิดทั้งหมดของ แต่ละบุคคลในการที่รับรู้ข้อมูลของตนเองเปรียบเทียบกับความเป็นจริง โดยการรับรู้นี้จะมีผล เกี่ยวเนื่องกับการแสดงออกทางอารมณ์ และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล โดยพวกเขาได้เสนอใน งานวิจัยของเขาว่า ปัญหาที่มีผลต่อการรับรู้แห่งตนเองของกลุ่มพยาบาลที่พึงจบการศึกษาและเริ่ม ก้าวเข้าสู่ชีวิตการทำงาน ได้แก่

- 1) ความวิตกกังวลหรือความกดดันที่เกิดจากรับรู้ความเป็นจริง
- 2) ความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ชีวิตการทำงาน
- 3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคล ทำให้พวกเขาได้คิดค้นหาวิธีการที่จะเพิ่ม

อัตราการคงอยู่กับองค์กรของพยาบาลที่พึงจบการศึกษามาใหม่นั้น โดยการใช้วิธีเพิ่มประสิทธิภาพ ในการรับรู้แห่งตนเองผ่าน องค์ประกอบ ดังนี้

- 3.1) การเอาใจใส่ดูแล
- 3.2) ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
- 3.3) การสื่อสารระหว่างตัวบุคคล
- 3.4) การสนับสนุนและการให้ความรู้
- 3.5) ความเป็นผู้นำและการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของระดับหัวหน้างาน

จากนั้น Cowin & Hengstberger (2004) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาวิธีการวัดว่าพนักงานแต่ละคนนั้น มีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรหรือไม่นั้น ผ่านวิธีการวัดความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน (Intention to Stay) โดยการพัฒนาแบบสอบถามที่ชื่อว่า The Nurse Retention Index (NRI) โดยการวัดในแบบสอบถามนี้ ใช้การวัดทัศนคติ (Attitude) ของพนักงานว่ามีความตั้งใจคงอยู่ในงาน และ

มีการวางแผนการคงอยู่ในงานมานาน้อยแค่ไหน พวกเขาได้ออกแบบข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม ดังนี้

- 1) ฉันมีความตั้งใจที่จะยังคงทำงานในบริษัทนี้ต่อไปในอนาคต
- 2) ฉันมีความต้องการที่จะทำงานในบริษัทหรือองค์กรแห่งนี้ต่อไปให้นานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 3) ฉันมีการวางแผนว่าจะลาออกจากบริษัทแห่งนี้เร็ว ๆ นี้
- 4) ฉันมีความคาดหวังที่จะทำงานในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับที่ทำงานที่เดิม
- 5) การทำงานในบริษัทนี้ต่อไปเรื่อย ๆ เท่าที่ฉันจะทำได้ คือแผนการที่เหลือทั้งหมดของช่วงชีวิตของฉันต่อจากนี้

- 6) ตอนนี้ฉันอยู่ระหว่างทำเรื่องเพื่อขอลาออกจากงานหรือย้ายที่ทำงานเข้ามา
- 7) ฉันกำลังมองหาที่อื่น เพื่อที่จะได้ลาออกจากบริษัทแห่งนี้
- 8) ฉันจะประกอบอาชีพอื่น ๆ ที่ไม่ใช่อาชีพที่ทำอยู่ในปัจจุบันถ้ามีโอกาสใหม่ ๆ
- 9) ฉันเลือกอาชีพที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นความต้องการของตัวเอง
- 10) ฉันไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานกับบริษัทนี้ เป็นการผูกมัดหรือสร้างเงื่อนไขที่ยึดยากให้กับตัวเอง

- 11) ฉันรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานในบริษัทนี้
- 12) ฉันมีความภูมิใจเมื่อได้บอกกับคนอื่นว่าฉันทำงานในบริษัทนี้

จากข้อคำถามเหล่านี้ จะสามารถทำให้รู้ได้ว่าการรับรู้แห่งตนเองนั้น สามารถที่จะไปพัฒนากรอบความคิดของพนักงาน และทำให้เราสามารถที่จะทำนายการคงอยู่ของพนักงานได้

Coff (1996 อ้างใน ธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557) กล่าวว่า องค์กรควรมีการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร เนื่องจากองค์กรอาจเกิดการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถ ซึ่งการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถไปจากองค์กรนั้น ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต พนักงานที่มีความสามารถนั้น อาจจะลาออกจากองค์กรได้ถ้าพวกเขาไม่ได้รับการดูแลรักษา เพราะพวกเขาจะรู้สึกไม่พึงพอใจ ไม่ได้รับความสำคัญ และหมดกำลังใจทำงานในที่สุด

Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (2001) กล่าวว่า การคงอยู่ในงานของบุคลากรนั้น องค์กรจะสามารถรักษาพนักงานได้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรนั้น ด้วยว่าเห็นความสำคัญของเรื่องทรัพยากรบุคคลมากน้อยเพียงใด และจะต้องมีความเห็นว่าพนักงานเหล่านั้นมีความสำคัญทุกคน แม้ว่าพนักงานเหล่านั้นจะไม่ได้ทำงานที่มีความสำคัญกับองค์กรมากนัก ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างบรรยากาศการทำงาน โดยการให้ความเอาใจใส่ รับรู้ และยอมรับในความรู้ความสามารถของพนักงานด้วย

Kleinman (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องการคงอยู่ของพยาบาล พบว่า ปัจจัยที่สามารถทำให้พยาบาลอยู่กับองค์กรนั้น คือการเตรียมพยาบาลที่มีอยู่นั้นให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมในการขึ้นเป็นฝ่ายบริหาร จะช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพยาบาลในองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนความพร้อมในด้านของการให้โอกาสในการศึกษาต่อ โดยในส่วนของพยาบาลที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทนั้น สามารถที่จะเตรียมความพร้อมในการขึ้นมาเป็นผู้นำได้ ดังนั้นแล้วการที่องค์กรให้การสนับสนุนทางการศึกษา การให้โอกาสทดลองงานและฝึกความพร้อม ก่อนการเลื่อนตำแหน่งนั้น สามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลได้

Osborne, Erduran & Simon (2004) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์กรว่า มีสาเหตุที่เกี่ยวข้องที่ทำให้พนักงานไม่ลาออกจากงาน คือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้ทำงานที่มีความตื่นเต้นไม่เบื่อหน่าย การได้มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม การมีหัวหน้าหรือผู้นำที่ดี และมีการจ่ายผลตอบแทนที่ตัวบุคลากรนั้นเห็นว่ามันยุติธรรม

คาเปลลี (2003/2550) ได้กล่าวไว้ว่า ต้องคำนึงถึงคุณค่าและลักษณะของงานที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นการทำให้พนักงานนั้นยังทำงานกับองค์กร นอกจากนั้น ยังรวมไปถึงการเข้าใจและทราบรายละเอียดที่ทำให้พนักงานลาออก เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถช่วยองค์กรรักษาพนักงานไว้ได้ โดยมีแนวคิดดังนี้

- 1) การออกแบบงานใหม่ มีการปรับงานใหม่ให้ตรงความต้องการ ความถนัดของพนักงานแต่ละบุคคล
- 2) การว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถต่ำกว่าที่ต้องการเล็กน้อย เพื่อที่จะไม่ต้องเข้าไปแย่งชิงบุคลากรกับองค์กรอื่น ๆ และไม่ถูกองค์กรอื่นแย่งชิงตัวพนักงานไปได้ โดยองค์กรมาเน้นการพัฒนาบุคลากรของตนเองเพิ่มเติม
- 3) การเปิดโอกาสให้พนักงานภายในได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย สับเปลี่ยนเรียนรู้งานได้หลากหลายแผนกมากขึ้น
- 4) รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2550, หน้า 43) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร โดยมองว่าการที่พนักงานจะอยู่กับองค์กรหรือไม่อยู่กับองค์กรนั้น มาจากปัจจัยที่มาจาก การที่สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- 1) เศรษฐกิจมีอัตราการเจริญเติบโตสูง มีธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้น มีการจ้างงานมากขึ้นในตลาดแรงงาน ทำให้พนักงานมีตัวเลือกมากขึ้น
- 2) อัตราผู้ว่างงานมีแนวโน้มลดลง ทำให้อัตราผู้แข่งขันกันสมัครงานในตลาดแรงงานนั้นลดลง พนักงานจึงมีตัวเลือกที่หลากหลายมากขึ้น
- 3) แนวโน้มผู้ที่สนใจเป็นเจ้าของธุรกิจด้วยตนเองมีจำนวนมากขึ้น

ส่วนสิ่งแวดล้อมภายในก็มีผลกระทบต่อการคงอยู่หรือลาออกของพนักงานเช่นกัน โดยสิ่งแวดล้อมภายใน ได้แก่

- 1) องค์การหรือเพื่อนร่วมงานมีการให้ความใส่ใจหรือมีอัตราการดูแลที่น้อยมาก
 - 2) การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบของผู้นำหรือหัวหน้างานภายในองค์การ
 - 3) การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ
 - 4) ความไม่เป็นธรรมอันเกิดจากปฏิบัติงานหรือประเมินผลงาน นอกจากนั้นปัจจัยภายในด้านอื่น ๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานได้เช่นกัน
- จากงานวิจัยสามารถสรุปเพิ่มเติมได้ดังนี้

- 1) การที่องค์การไม่สามารถสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในหมู่พนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากการบริหารงานในยุคสมัยใหม่ที่ไม่มีความรู้สึกความเป็นครอบครัวหรือมีความผูกพันมากเท่าในอดีต ทำให้พนักงานอาจจะให้ความสำคัญเรื่องของค่าตอบแทนเรื่องของการงาน โดยมองว่าไม่ต้องมีอะไรผูกพันมากนัก
- 2) พนักงานในปัจจุบันมองหางานที่สามารถสร้างความตื่นเต้น หรืองานที่ไม่สร้างความซ้ำซากจำเจมากเกินไป
- 3) พนักงานที่มีภาระเบียดเบียนข้อบังคับมากเกินไป อาจไม่สามารถเข้ากันได้กับพนักงานในปัจจุบันที่ต้องการความเป็นส่วนตัวหรือมีความเป็นตัวของตัวเองสูง
- 4) พนักงานต้องการเห็นเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการแปรผันตรงกับผลการทำงานอย่างชัดเจน
- 5) พนักงานต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มากขึ้นกว่าเดิม
- 6) พนักงานมีการให้ความสนใจในเรื่องของสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวที่มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

Taunton, Krampitz & Wood (1989) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเรื่องของการคงอยู่ (Theory Model Retention) ว่ามีปัจจัยทั้งหมด 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) คือ ปัจจัยที่เกิดจากตัวบุคลากรโดยตรง เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับโอกาสใหม่ให้มีการโยกย้ายหน้าที่หรือตำแหน่ง พื้นฐานทางด้านครอบครัวหรือเรื่องของการศึกษา และภาระทางบ้าน เป็นต้น
- 2) ปัจจัยทางด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ (Task Requirement) คือ ปัจจัยที่เกิดจากงาน ลักษณะของงาน หน้าที่ในงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น
- 3) ปัจจัยทางด้านองค์การ (Organizational Characteristics) คือ ปัจจัยที่เกิดจากองค์การ เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม การประเมินผลงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager Characteristics) คือ ปัจจัยที่เกิดจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน ดูแล และมีอำนาจอิทธิพลเหนือกว่า อันส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้

แนวคิดเรื่องการคงอยู่หรือการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะองค์กรจะได้ไม่ต้องสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถไปจากองค์กร อีกทั้งยังสามารถช่วยองค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นองค์กรที่ดูแลพนักงานได้เป็นอย่างดี และองค์กรเองก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการคัดเลือกสรรหาพนักงานและการฝึกอบรมพนักงานอีกด้วย

2.1.3 แนวคิดการลาออก

ความหมายของการลาออก

Mobley (1982) กล่าวให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึง การที่พนักงานสิ้นสุดสภาพในความเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยความสมัครใจ เป็นผู้ซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากองค์กร ทั้งนี้ไม่รวมถึงการโยกย้ายหรือหมุนเวียนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

Price (1977 อ้างใน ณัฐพล บัวบุตร, 2556, หน้า 37) กล่าวให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งคำนิยามนี้เน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต

Sayles & Strauss (1977, pp. 52-53) กล่าวให้ความหมายของการลาออกไว้ว่า เป็นการสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานขององค์กร และองค์กรจะมีการรับพนักงานใหม่ เข้ามาทำงานแทนพนักงานเดิมที่ลาออกไป ซึ่งการรับพนักงานใหม่อาจเป็นพนักงานเดิมที่เคยลาออกไป หรือเป็นพนักงานใหม่ที่เพิ่งเคยมาทำงานกับองค์กรก็ได้

Ferris, Rossen & Barthum (1996, p. 616) การตั้งใจลาออก คือ พนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กรในอนาคต แต่ในปัจจุบันยังไม่ได้ลาออก ซึ่งความต้องการจะลาออกนั้นจะเป็นสิ่งที่พยากรณ์การลาออกได้มากที่สุด

นอกจากนั้น Price (1997) ยังได้กล่าวถึง ตัวแปรที่เป็นตัวกำหนด หรือเป็นสาเหตุการลาออกของพนักงาน ได้แก่ การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการรวมอำนาจ ส่วนตัวแปรแทรกแซง ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และโอกาสในการที่จะเปลี่ยนงาน โดยตัวแปรพื้นฐานกับตัวเลข ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน และค่าจ้าง ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่ การเคลื่อนย้ายภายในธุรกิจ ธุรกิจหนึ่งไปยังธุรกิจหนึ่งหรือคนงานเปลี่ยนงาน การเปลี่ยนอาชีพจากอาชีพหนึ่งไปยังอาชีพอื่น การเคลื่อนย้ายอุตสาหกรรม การย้ายพื้นที่ การเคลื่อนย้าย

จากการจ้างงานเป็นการว่างงาน และการเคลื่อนย้ายทั้งเข้าและออก ที่เกี่ยวกับอิทธิพลของตัวพนักงาน

เมื่อบุคลากรได้ลาออกไปจากองค์กร ก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งตัวบุคคลหรือผู้ที่ลาออก และองค์กรเอง ซึ่ง Price (1997) ได้อธิบายเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลาออกจากงานไว้ 7 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คณะผู้บริหาร ระเบียบข้อกำหนด ความสามัคคี หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ และการรวมอำนาจ

ประเภทของการลาออกนั้น Mobley (1982) ได้กล่าวว่า การลาออก คือการที่พนักงานหยุด หรือหมดสิ้นในความเป็นสมาชิกในองค์กรด้วยความสมัครใจของผู้ซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากองค์กร ทั้งนี้ไม่รวมถึงการโยกย้ายหรือหมุนเวียนหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งการสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

1) การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) หมายถึง การที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเอง ซึ่งการลาออกจากงานด้วยความสมัครใจของพนักงาน เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตัดสินใจด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลที่เกี่ยวกับอาชีพ การตัดสินใจอาจเป็นเพราะพนักงานได้งานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ต้องการเปลี่ยนอาชีพ ต้องการมีเวลาอยู่กับครอบครัว พบว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันไม่สนใจ เพราะสภาพการปฏิบัติงานไม่ดี ได้เงินเดือนน้อย หรือได้ประโยชน์เกื้อกูลน้อย และมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น สรุปคือ พนักงานออกจากงานเนื่องจากความไม่ดึงดูดใจกับไม่มีความสุขในงานที่ปฏิบัติ โดยการลาออกจากงานด้วยความสมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การลาออก (Quits) กับการเกษียณอายุ (Retirements)

2) การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึง การที่พนักงานลาออกโดยไม่ได้เป็นผู้เลือกเอง และอยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลด เพราะพนักงานไม่มีความจำเป็นต่อองค์กรอีกต่อไปหรือเกิดจากการถูกไล่ออก เมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร

โดยการลาออกจากงานที่ไม่ใช่ความสมัครใจนั้น เกิดขึ้นจากการที่ฝ่ายบริหาร หรือองค์กรพิจารณาให้พนักงานต้องลาออก เนื่องมาจากความจำเป็นทางเศรษฐกิจ หรือพนักงานไม่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การไล่ออก (Discharges) และการปลดออกหรือเลิกจ้าง (Layoffs) โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

2.1) การไล่ออก เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารหรือองค์กรพิจารณาว่าพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กร อาจเป็นเพราะพนักงานปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามที่ตั้งไว้ หรือถูกไล่ออกเพราะพนักงานประพฤติปฏิบัติที่เสียหายร้ายแรง ทุจริตเสื่อมเสียศีลธรรม เป็นต้น

2.2) การปลดออก หรือเลิกจ้างพนักงาน นับเป็นวิธีการที่รุนแรง สาเหตุของการปลดออกจากงาน อาจะเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม หรือกลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนไป ส่งผลให้เป็นแรงผลักดันที่ต้องลดกำลังคน การแข่งขันกันรุนแรง การลดการผลิต การเปลี่ยนเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจ และการเงิน เป็นต้น

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และประเภของการลาออกจากเนื่อหาดังกล่าวข้างต้น จากการศึกษาครั้งนี้นั้น ทำให้ทราบถึงปัจจัยและเหตุผลพื้นฐานโดยทั่ว ๆ ไปที่เป็นเหตุแห่งการลาออก พร้อมทั้งเรียนรู้ถึงลักษณะประเภของการลาออกว่าแต่ละรูปแบบนั้นเป็นอย่างไร และมีความหมายพร้อมกับลักษณะเป็นแบบไหน เพื่อนำไปเป็นหลักสำคัญในการกำหนดรูปแบบการลาออกในแบบที่องค์กรต้องการศึกษาปัจจัยการตัดสินใจลาออกจากการทำงานของพนักงาน

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับข้อกับคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

Douglas McGregor เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา เขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎีดังนี้

2.1.4.1 ทฤษฎี X

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ แบ่งได้เป็น

3 ประการ คือ

- 1) มนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ พยายามหลีกเลี่ยง
- 2) วิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือมีบทลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์เห็นว่า มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ
- 3) พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่หวังความก้าวหน้า แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่น คือความมั่นคงปลอดภัยจากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดี จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุมชอบที่จะทำงานเบา ๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนสูง

2.1.4.2 ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี แนวคิดของทฤษฎีนี้ มี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะพยายามทั้งทางจิตใจ และร่างกาย ความพยายามมีคู่กับความรับผิดชอบ คนที่รักทำงานจะทำงานด้วย
- 2) คนที่ชอบทำงานและมีความรับผิดชอบควบคุมให้ได้สำเร็จตามการควบคุม ซึ่งการลงโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

3) สภาวะแวดล้อมนั้นมีส่วนสำคัญในการทำงานเพื่อให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย หากสภาวะแวดล้อมดีคนจะเกิดการเรียนรู้การยอมรับ และมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

4) มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน จะเกิดความรู้สึกพอใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5) ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความคิดความรอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหาในองค์กร

6) ภายใต้สภาพเงื่อนไขการทำงานของสังคมสมัยนี้ ความสามารถของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษ ผู้บริหารจะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือการตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้นลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมแล้ว คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน เพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้ สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของขององค์การ

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ของมนุษย์ในแง่ดี จากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดีดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y เน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้ความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์การ ทฤษฎีนี้มีความคิดต่อระบบการทำงานในปัจจุบันด้วยว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์การแต่ละแห่งควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมากขึ้น ในการได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในงาน จะส่งผลต่องานขององค์การอีกหลายประการทั้งในแง่ผลงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์การ

จากการศึกษาพบว่า Delamotte & Takezawa (1984) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน มาจากแนวคิดของคุณภาพชีวิต ซึ่งหมายถึงการพัฒนาให้บุคคลนั้นมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี โดยให้พนักงานมีสภาพการปฏิบัติงานที่ดีภายใต้การปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัย ได้รับประโยชน์ และสิทธิการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และเสมอภาคในสังคมผลของงานที่มีต่อพนักงาน ซึ่งเกิดจากการปรับปรุงหน่วยงาน และลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงาน

ควรจะได้รับพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับการส่งเสริมชีวิตการปฏิบัติงานในแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพึงพอใจในงานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการปฏิบัติงานด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Newstrom & Davis (2002) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน (Quality of Work Life) ไว้สองความหมาย โดยความหมายแรกหมายถึงการที่พนักงานเห็นพ้องต้องกันของความพอใจโดยรวม ต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนอีกความหมายหนึ่ง ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน หมายถึง โครงการหรือแนวทางที่องค์กรตระหนักและยอมรับในการแสดงความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และสภาพการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน ได้แก่ การสื่อสารแบบเปิดภายในองค์กร ความยุติธรรมในการให้รางวัล หรือผลตอบแทนต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานดี ความมั่นคง และพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนั้น Walton (1973) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการ และความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคล หรือสังคม เรื่องสังคมขององค์กรที่ส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิต 8 ด้าน คือค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน โอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง การปฏิบัติงานร่วมกัน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิทธิส่วนบุคคล วิถีชีวิต และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และยังมีความหมายที่กว้างขึ้น ไม่เพียงแต่กำหนดแต่เวลาในการทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง หรือมิใช่เพียงกฎหมายคุ้มครองแรงงานเด็ก หรือจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่มีความหมายรวมถึงความต้องการและความปรารถนาในชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานที่ดีขึ้นด้วย โดยแต่ละเกณฑ์สามารถแสดงรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่พนักงานได้รับรายได้ และผลตอบแทนที่เพียงพอ และสอดคล้องกับมาตรฐาน ที่ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีเหมาะสม และเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตน และตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

2) สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Health and Safety at Workplace) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ปฏิบัติงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพ และไม่เสี่ยงอันตราย

3) โอกาสที่ได้รับการพัฒนา และใช้ความสามารถของบุคคล

(Opportunity for Human Capacity Development) หมายถึง โอกาสในการสร้างเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยพนักงานได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติ

4) โอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Opportunity for Job Security and Advancement) หมายถึง พนักงานได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มขีดความสามารถของตนเอง มีแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น จนประสบผลสำเร็จในหน้าที่การปฏิบัติงาน ให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานสมาชิกครอบครัวหรือผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานว่ามีความมั่นคงไม่ถูกโยกย้าย หรือเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบจนขาดความมั่นใจในงานที่รับผิดชอบ

5) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Participation and Social Integration) หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อหน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ สมาชิกให้การยอมรับ และร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี

6) สิทธิส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน (Rights at Work) หมายถึง การที่พนักงานได้รับสิทธิในการปฏิบัติงานตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกัน และต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน โดยพิจารณาจากลักษณะความเป็นส่วนตัว เช่น พนักงานมีสิทธิจะปกป้องข้อมูลส่วนตัวและครอบครัว เนื่องจากไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือมีอิสระในการพูด และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติต่อผู้บริหาร เป็นต้น

7) การปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตโดยรวม (Work and Life) หมายถึง พนักงานควรได้รับการจัดเวลาในการปฏิบัติงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่น

8) การปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Work) หมายถึง กิจกรรมการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่มีคุณค่าเห็นความสำคัญของงานและอาชีพ

นอกจากนั้น Umstot (1984) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยคุณสมบัติ 8 ประการ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1) การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม และยุติธรรม หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอ รวมถึงค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายกัน

2) สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกาย และสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี และควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับกลิ่น เสียงและการรบกวนทางสายตา

3) การพัฒนาความสามารถของบุคคล หมายถึง งานควรจะได้จัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ประโยชน์ และพัฒนาทักษะ และความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน โดยส่งผลต่อการได้มีส่วนร่วมของความรู้สึกในคุณค่าของตนเองและความรู้สึกท้าทายอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตนเอง

4) ความเจริญงอกงามและสวัสดิการ หมายถึง การให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลต่อการดำรง และขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง โดยความรู้ และทักษะใหม่ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้ และการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะความสามารถในแขนงของตนได้

5) การบูรณาการด้านสังคม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าคุณค่าตนประสบผลสำเร็จและเห็นคุณค่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคลด้านความเป็นอิสระจากอคติ โดยความรู้สึกว่าชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญการเปิดเผยตนเองกับบุคคลอื่น รวมถึงความรู้สึกว่าไม่มีการแบ่งชั้นในองค์กร และความรู้สึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีกว่าเดิม

6) สิทธิตามรัฐธรรมนูญ หมายถึง สิทธิของผู้ปฏิบัติงาน และการปกป้องสิทธิของผู้ปฏิบัติงาน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การให้ความเคารพต่อปัจเจกบุคคล ทนทานต่อความแตกต่างและยึดมั่นต่อการให้รางวัลที่ยุติธรรม เป็นต้น

7) จังหวะชีวิตส่วนตัว หมายถึง งานของบุคคลควรจะมีสมดุลกับบทบาทของชีวิต โดยบทบาทดังกล่าวเกี่ยวข้องกับแบ่งเวลาความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคล และเวลาว่างของครอบครัว ตลอดจนทั้งความก้าวหน้า และการได้รับความดีความชอบ

8) การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม หมายถึง กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงาน และอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของ Umstot (1984) ที่ประกอบไปด้วย 8 ประการนั้น เป็นหลักในการได้รับคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานหากองค์กรมีการวางแผนทางในการปรับปรุงตามทฤษฎีนี้ อาจจะเป็นปัจจัยสำคัญในการลดอัตราการลาออกของบุคลากรภายในองค์กรได้ในระยะยาว

2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจ

2.1.5.1 ความหมายของการตัดสินใจ

Walters (1978, p. 115) กล่าวถึง การตัดสินใจ (Decision) ว่าหมายถึง การเลือกทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเลือกจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเลือก

Kotler (2000, p. 176-178) กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริโภคเกิดจากปัจจัยภายใน คือแรงจูงใจ การรับรู้การเรียนรู้บุคลิกภาพและทัศนคติ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความต้องการและตระหนักว่ามีสินค้าให้เลือกมากมาย

ธนพร แดงขาว (2541, หน้า 12) กล่าวถึงการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกบนทางเลือกที่ประกอบด้วยทางเลือกหลายทาง ต้องใช้เหตุผลในการพิจารณา มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าการตัดสินใจนั้นทำเพื่อสิ่งใด

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ (2540, หน้า 2) ได้ให้กล่าวถึง ความหมายของการตัดสินใจ ว่าเป็น กระบวนการเลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการโดยใช้หลักเกณฑ์บางประการพิจารณาและตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการในการเลือกที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งมักจะต้องตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยที่เขาจะเลือกตามข้อมูลและข้อจำกัดของสถานการณ์ การตัดสินใจจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญและอยู่ภายในจิตใจของบุคคล (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2550, หน้า 46)

โกวิทย์ กังสนันท์ (2549, หน้า 3) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้ตัดสินใจมีตัวเลือกหลาย ๆ ตัว และต้องนำตัวเลือกต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับกัน ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกตัวเลือกใดตัวเลือกหนึ่ง เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วรรณวิสา แยมเกตุ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย การชอบงานที่ทำ ทักษะความสามารถ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ความมุ่งมั่นพยายาม การแสวงหาข้อมูล ป้อนกลับ การใช้สิ่งล่อใจที่เป็นความรู้สึกภายใน และการเลือกงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร สายลูกค้า บุคคลธนาคารเอกชน ปัจจัยด้านความพึงพอใจประกอบด้วยลักษณะงาน มีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความรับผิดชอบในงาน โอกาสที่ทำงานได้สำเร็จ และการได้รับการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน

นิสรา รอดนุช (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชี ขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มี 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านเงินเดือนและสิ่งที่เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านเสรีภาพในการปฏิบัติงานและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านความเหมาะสมของปริมาณงานและความรับผิดชอบในงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526, อ้างใน ปิยะนุช เหลืองงาม, 2552) ได้กล่าวว่า ในบรรดาทฤษฎีที่สำคัญของการตัดสินใจ อาจจำแนกได้อย่างน้อย 2 ประเภท ดังนี้

1) ทฤษฎีบรรทัดฐาน (Normative Theory) เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีลักษณะสำคัญ คือจะคำนึงถึงว่า แนวทางการตัดสินใจ น่าจะเป็นหรือควรจะเป็นเช่นใด จึงจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้ ซึ่งการพิจารณาว่าแนวทางใดเป็นแนวทางที่น่าจะเป็น หรือควรจะเป็นนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของบุคคลแต่ละคน ซึ่งอาจจะคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันก็ได้ ดังนั้นการใช้ทฤษฎีนี้ ตัดสินใจในประเด็นปัญหาใด ๆ ก็ตาม จึงมีลักษณะที่ขึ้นอยู่กับมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ดังกล่าว จะเป็นเครื่องกำหนดว่าปัญหานั้น ๆ น่าจะเป็นหรือควรจะตัดสินใจอย่างไร จึงจะดีที่สุด ถูกต้องเหมาะสมที่สุด ซึ่งในทฤษฎีของบุคคลอื่น ที่มีมาตรฐานความพึงพอใจที่แตกต่างกัน อาจจะเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ได้ ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีจึงมีลักษณะการพรรณนาแบบอุดมทัศน์ (Idea Type) มากกว่าจะเป็นแบบวิเคราะห์ถึงสภาพที่แท้จริง

2) ทฤษฎีพรรณนา (Descriptive Theory) คือ เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีลักษณะแตกต่างกับทฤษฎีแรก กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่มีสาระสำคัญที่ว่า การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ จะต้องกระทำอย่างไร จึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ ไม่ว่าผลของการตัดสินใจนั้น จะเป็นที่ยอมรับหรือพึงพอใจของผู้ตัดสินใจหรือไม่ก็ตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีนี้ จะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกนึกคิดใด หรือค่านิยมส่วนตัวของผู้ตัดสินใจมาเป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยมุ่งเน้นให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล มีความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่แน่นอน ตลอดจนมีการนำเอาเทคนิคสมัยใหม่ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจด้วย เพื่อที่จะให้การตัดสินใจนั้น มีความถูกต้องเหมาะสมที่สุด

จากข้อมูลทีกล่าวนำมาสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกและเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการจากทางเลือกมากมายโดยนำมาพิจารณาด้วยเหตุผล เพื่อให้ได้สิ่งที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล โดยจากการศึกษาความหมายของการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยยังได้มีการศึกษาทฤษฎีตัวแบบการตัดสินใจทั้งของนักวิชาการในไทยและต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.5.2 ทฤษฎีแบบการตัดสินใจ

1) ทฤษฎีการตัดสินใจแบบสมเหตุสมผล (The Rational Comprehensive Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับเหตุผลในการตัดสินใจของตัวบุคคลและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่พิจารณาจากความสมเหตุสมผล ซึ่งพัฒนาโดยนักคณิตศาสตร์ (Mathematicians) นักจิตวิทยา (Psychologists) และนักสังคมศาสตร์อื่น ๆ (Social Scientists) Downs (1957 อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2545, หน้า 370-374)

Anderson (1994, p. 122 อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2545, หน้า 370-374) อธิบายว่า ทฤษฎีหลักการและเหตุผลเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการตัดสินใจเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์การ และทฤษฎีหลักการและเหตุผล ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

ประการแรก ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาที่สามารถจำแนกออกจากปัญหาอื่นได้ หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถพิจารณาเปรียบเทียบกับปัญหาอื่นได้อย่างมีความหมาย

ประการที่สอง ผู้ตัดสินใจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าประสงค์ (Goals) ค่านิยม (Values) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงและสามารถทำให้การพิจารณาปัญหามีความชัดเจนและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกรณี

ประการที่สาม การตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจน

ประการที่สี่ การตรวจสอบผลลัพธ์ทั้งด้านต้นทุน (Costs) ผลประโยชน์ (Benefits) ข้อได้เปรียบ (Advantages) และข้อเสียเปรียบ (Disadvantages) ที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

ประการที่ห้า การตรวจสอบผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นของทางเลือกแต่ละทางเลือก

ประการสุดท้าย ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกและผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกที่จะต้องตอบสนองเป้าหมาย ค่านิยม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ มีค่าใช้จ่ายต่ำสุดขณะที่มีผลตอบแทนสูงสุด

ผลการดำเนินตามกระบวนการดังกล่าว คือการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งจะทำให้ผู้ตัดสินใจได้รับผลประโยชน์สูงสุด

อย่างไรก็ตามทฤษฎีหลักการและเหตุผลที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์หลายประการได้แก่

ประการแรก Lindblom (1959 อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2545, หน้า 370-374) เห็นว่า โดยปกติผู้ตัดสินใจมิได้เผชิญกับปัญหาที่มีการนิยามอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม การจำแนก และพิจารณาการก่อรูปของปัญหา เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ จึงเป็นการยากที่จะกระทำได้

ประการที่สอง ทฤษฎีหลักการและเหตุผลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ทั้งนี้ เพราะทฤษฎีมีฐานคติว่า ทางเลือกทุกทางเลือกมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการพิจารณาแก้ปัญหา สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยความเที่ยงตรงระดับหนึ่งและสามารถจะทำการเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือกให้อย่างถูกต้อง แต่ในสภาพความเป็นจริง ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับเวลาในการแก้ปัญหาที่จำกัดความยากลำบากในการรวบรวมข้อมูลที่เที่ยงตรง และน่าเชื่อถือ ตลอดจนความซับซ้อนในการพยากรณ์ผลในอนาคต ทฤษฎีนี้จึงมีอุปสรรคต่อการนำไปใช้ในโลกของความเป็นจริงมาก

ประการที่สาม ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งทางค่านิยม มากกว่าความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องค่านิยม และความขัดแย้งทางค่านิยม จะทำให้การเปรียบเทียบทางเลือกกระทำได้ยาก นอกจากนี้ผู้ตัดสินใจอาจพบกับความสับสนระหว่างค่านิยมส่วนบุคคล และ ค่านิยมทางสังคม

ประการที่สี่ ทฤษฎีหลักการและเหตุผลมีปัญหาเรื่องต้นทุนจม (Sunk Costs) ซึ่งหมายถึงการลงทุนตามนโยบาย หรือโครงการที่ผ่านมามีจะต้องมีการยกเลิกไปทำให้การลงทุน ก่อนหน้านั้นต้องหายไป

ประการสุดท้าย ทฤษฎีหลักการและเหตุผลมีฐานคติว่า ผู้ตัดสินใจมีความเป็น เอกภาพ ซึ่งกรณีนี้จะไม่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของฝ่ายนิติบัญญัติ ที่จะมีความเห็นแตกต่างกันเสมอ และองค์การอื่น ๆ ที่ยากจะแสวงหาความเป็นเอกภาพในระหว่างผู้ตัดสินใจได้

จากข้อมูลดังกล่าวมาสรุปได้ว่า การตัดสินใจแบบสมเหตุสมผลนั้น หมายถึง การตัดสินใจ ที่มุ่งเน้นการตัดสินใจเพื่อเป้าหมายสูงสุด ที่จะมีการเผชิญปัญหา ความเข้าใจในเป้าประสงค์ (Goals) ค่านิยม (Values) วัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อให้การพิจารณาปัญหาเกิดความชัดเจน นำไปสู่การ ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการจัดลำดับความสำคัญและการแก้ปัญหา และตรวจสอบทางผลลัพธ์ ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ต้นทุน (Costs) ผลประโยชน์ (Benefits) ข้อได้เปรียบ (Advantages) และข้อเสียเปรียบ (Disadvantages) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินตามกระบวนการ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตัดสินใจได้รับผลประโยชน์สูงสุด

2) ทฤษฎีการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่มเติม (The Incremental Theory) ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำมาเสนอให้เป็นทฤษฎีในการตัดสินใจเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหามากที่เกิดขึ้น จากทฤษฎีหลักการ และเหตุผล โดยเป็นทฤษฎีที่มีลักษณะของการพรรณนาความ (Descriptive) เกี่ยวกับกระบวนการ ตัดสินใจของรัฐบาล โดยมีองค์ประกอบของทฤษฎีดังนี้

ประการแรก การพิจารณาในเลือกเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ และการ วิเคราะห์เชิงประจักษ์ จะพิจารณาไปพร้อม ๆ กันมากกว่าการที่จะพิจารณาแยกจากกันและกัน

ประการที่สอง ผู้ตัดสินใจจะพิจารณาเลือกเฉพาะทางบางทางเลือกที่สำคัญ ๆ 3-4 ทางเลือกเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งโดยปกติแล้วนั้นมักไม่แตกต่างไปจากเดิมมากนัก

ประการที่สาม การเปรียบเทียบประเมินทางเลือกจากประการที่ 2 จะพิจารณาเฉพาะผลที่สำคัญ ๆ เท่านั้น

ประการที่สี่ สำหรับปัญหาผู้ตัดสินใจกำลังเผชิญอยู่นั้น ผู้ตัดสินใจจะต้องทำการนิยามปัญหาใหม่อย่างต่อเนื่อง ทฤษฎีส่วนเพิ่มเปิดโอกาสให้ใช้ดุลพินิจในการพิจารณาวิธีการและเป้าหมาย (Means and Ends) หรือเป้าหมายและวิธีการ (Means and Ends) เพื่อให้การแก้ปัญหาที่มีความคล่องตัวและเป็นไปได้มากขึ้น

ประการที่ห้า ทฤษฎีนี้ถือว่าการตัดสินใจเลือกทางเลือกสุดท้ายจะวางการตัดสินใจอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันของผู้กำหนด ซึ่งไม่ได้มองว่าเป็นวิธีที่ประหยัดที่สุด หรือได้ผลมากที่สุดแบบทฤษฎีหลักการและเหตุผล

ประการสุดท้าย การตัดสินใจโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงจากเดิมบางส่วนนั้น เป็นแนวทางการตัดสินใจที่สามารถใช้ได้คล่องตัวไม่มีความตายตัวมากนัก

จากข้อมูลดังกล่าวมาสรุปได้ว่าการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่มเติม เป็นทฤษฎีนำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นจากทฤษฎีหลักการและเหตุผล ซึ่งไม่ได้มุ่งหมายการแก้ไขในปัญหาแบบระบบถอนรากถอนโคน จะเป็นการแก้ไขปัญหาในรูปแบบเฉพาะหน้า จึงถือเป็นการแก้ไขในรูปแบบอนุรักษนิยม (Conservative)

3) ทฤษฎีการตัดสินใจแบบผสมผสาน (Mixed Scanning) ทฤษฎีนี้จะเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ตัดสินใจให้สามารถใช้ประโยชน์จากทั้ง 2 ทฤษฎีข้างต้นมาแล้ว ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งในบางกรณีนั้นอาจจะต้องใช้การสำรวจตรวจสอบโดยละเอียดตามทฤษฎีหลักการและเหตุผล ทฤษฎีมองผ่านหรือทฤษฎีผสมผสาน ซึ่งมีความเหมาะสมสำหรับผู้ตัดสินใจที่มีขีดความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งหากเราทำนายว่าจะศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของลม พายุอากาศ ที่เกิดขึ้นในโลกของเรา และนำเอาข้อมูลมากำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันภัยธรรมชาติ Etzioni (1967) เสนอให้ทำแบบผสมผสาน คือแทนที่จะมีการส่งดาวเทียมติดกล้องสำรวจสภาพดินฟ้าอากาศอย่างผ่าน ๆ น่าจะมีการจับภาพจุดที่เป็นรากเหง้าของปัญหาได้เปรียบเสมือนเป็นต้นเหตุของปัญหา ก็สามารถไขกัอย่างตัวที่ 2 ในการค้นหารายละเอียดจุดที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นการใช้กระบวนการส่วนเพิ่ม เพื่อใช้ในการเก็บรายละเอียดให้มากขึ้นพร้อมนำมาวิเคราะห์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการทำงานที่ประสานกันระหว่างการค้นหาเป้าหมายใหญ่ และการหารายละเอียดในกระบวนการส่วนเพิ่มโดยกัอย่างตัวที่ 2 และค้นหาทางเลือกเปรียบเทียบทางเลือกและตัดสินใจ

4) Pisan's Policy Decision-Making Model for Thai Socio-Political Context เป็นตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจนโยบายของนักวิชาการไทย คือ รศ.ดร.ไพศาล สุริยะมงคล ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

พิจารณาสภาพปัญหา เช่น สภาพปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบัน คือเงินออมมีน้อย คนตกงานยังสูง การลงทุนไม่มาก ราคาหุ้นไม่ดี หรือสภาพปัญหาอาชญากรรมเกิดขึ้นมาก มีการใช้อาวุธที่รุนแรง ซึ่งในการพิจารณาสภาพปัญหานั้นเป็นการพิจารณาปัญหาในภาพรวม

พิจารณาสาเหตุแห่งปัญหา พร้อมจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุแห่งปัญหา ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมานั้นไม่ได้บอกถึงสาเหตุของปัญหา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาสาเหตุแห่งปัญหานั้น และปัญหาในแต่ละอย่างมีสาเหตุของปัญหา ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุเหล่านั้น ๆ

พิจารณากฎหมาย/นโยบาย/มาตรการต่าง ๆ ที่รัฐใช้เพื่อแก้ปัญหา นั้น เป็นการพิจารณาว่ามีกฎหมาย/มาตรการอะไรที่ใช้อยู่ คือก่อนที่จะไปค้นหาทางเลือก ควรจะรู้ก่อนว่ารัฐมีกฎหมายมาตรการอะไรอยู่ก่อนแล้วที่ใช้อยู่ เพื่อแก้ไขปัญหาและผลออกมาเป็นอย่างไร คือมองในแง่ของการเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ใช้เวลาเท่าใด ซึ่งส่วนนี้จะเป็นแนวทางที่จะไม่ตัดสินใจซ้ำหรือถ้ากฎหมายหรือมาตรการใดที่อยู่แล้วก็ใช้เป็นฐานในการตัดสินใจที่ดีกว่าขึ้นมาใช้แทน

พิจารณาวัตถุประสงค์ที่ปรารถนา เป็นขั้นที่ผู้กำหนดนโยบายได้ทราบถึงปัญหารู้สาเหตุแห่งปัญหาและได้ตรวจสอบดูกฎหมายหรือมาตรการที่มีใช้อยู่แล้ว จึงได้มากำหนดวัตถุประสงค์

พิจารณาปัจจัยเกื้อกูลและปัจจัยอุปสรรคต่อการนำเสนอโยบาย/มาตรการ เป็นการดูหรือวิเคราะห์แบบแผนทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ดูแบบแผนในการออกนโยบายนั้น ๆ สังคมจะเกิดการยอมรับหรือไม่ แบบแผนทางเศรษฐกิจทางการเมืองจะรับได้หรือไม่ อย่างเช่นในปัจจุบันนั้น จะเห็นได้ว่าแบบแผนในการกำหนดนโยบายเชิงเศรษฐกิจของบ้านเมืองนั้น เราต้องพยายามให้เอกชนทำมากกว่าภาครัฐ ถ้าเป็นรัฐวิสาหกิจก็แปรรูป ดังนั้นหากข้อเสนอเชิงนโยบายนั้นเกิดสวนทางกับแบบแผนทางเศรษฐกิจก็就会被คัดค้าน หรือแบบแผนทางการเมืองซึ่งตั้งแต่มีรัฐธรรมนูญฉบับใหม่นั้นจะเห็นได้ว่าการกระจายอำนาจมากขึ้น มีส่วนร่วมของกลุ่มสังคม แบบแผนทางสังคมก็เช่นเดียวกัน เห็นได้จากสังคมที่มีการต้องการข่าวสารมากขึ้น มีการศึกษามากขึ้น รายละเอียดของแบบแผนก็จะต้องวิเคราะห์แรงผลักดันในแง่บวกและลบ คือกลุ่มที่ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ ซึ่งจะต้องประเมินและดูจังหวะและโอกาสในการเสนอแนะนโยบาย

พิจารณากลยุทธ์ที่จะเอาชนะหรือเอาประโยชน์จากเงื่อนไขตามการพิจารณา ปัจจัยเกื้อกูลและปัจจัยอุปสรรคต่อการนำเสนอโยบาย/มาตรการเป็นการดูหรือวิเคราะห์แบบแผนทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ดังเช่น นโยบายที่นำเสนอให้เกิดการตัดสินใจมีกลุ่มที่เห็นด้วย 5 กลุ่ม

กลุ่มไม่เห็นด้วย 2 กลุ่ม กลุ่มที่จะทำให้ 5 กลุ่มที่เห็นด้วยสนับสนุนและ 2 กลุ่มที่คัดค้านทำอย่างไร จะเลิกคัดค้านหรือวางเฉย

พิจารณารูปแบบและวิธีการประชาสัมพันธ์ เป็นการกระทำเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงรูปแบบหรือมาตรการที่ตัดสินใจแล้วรู้ว่าโครงการนั้นมีอยู่แล้ว จะได้รับประโยชน์จากนโยบายนั้นในการนำไปปฏิบัติ ถ้าไม่มีการประชาสัมพันธ์ก็ไม่ให้ความร่วมมือกับนโยบาย หรืออาจจะไม่เกิดผลเท่าที่ควร ซึ่งนโยบายอาจล้มเหลวได้

พิจารณารูปแบบและวิธีการติดตามผลประเมินผล เมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติแล้ว จะได้ผลหรือไม่ ควรจะกำหนดรูปแบบหรือวิธีการประเมินไปด้วยว่าจะศึกษาติดตามประเมินผลด้วยวิธีการอย่างไร

2.1.5.3 กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องสำคัญเพียงใดก็ตามย่อมต้องผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนของการตัดสินใจเสมอ แต่สำหรับบางคนนั้นอาจไม่ทราบว่า การที่คนได้ตัดสินใจคิดหรือทำอะไรไปนั้น ได้ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนในการตัดสินใจของตนมาแล้วทั้งสิ้น ซึ่งในส่วนของกระบวนการตัดสินใจนี้ได้นำนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจได้แบ่งขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ในลักษณะที่แตกต่างกันตามความคิดของแต่ละบุคคล

สมยศ นาวิการ และพสุติ สุมาคม (2520, หน้า 496-498) แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 6 ขั้นตอนด้วยกันดังนี้

- 1) การยอมรับความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจ (Recognize the Need for a Decision)
 - 2) การสร้างหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Establish Decision Criteria)
 - 3) การสร้างลำดับความสำคัญน้ำหนัก และข้อจำกัดของหลักเกณฑ์ (Establish Priorities Weight and Limits for Criteria)
 - 4) ระบุถึงหนทางเลือกต่าง ๆ ที่เหมาะสม (Identify all Relevant Alternatives)
 - 5) ประเมินทางเลือกแต่ละหนทางด้วยหลักเกณฑ์ที่วางไว้ (Evaluate each Alternative with Respect to all Criteria)
 - 6) ตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุด (Select the Best Alternative)
- อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง (2525, หน้า 156) ได้สรุปขั้นตอนของการตัดสินใจเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

- 1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา เพื่อดูว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไรกันแน่
- 2) การพิจารณาหนทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ กล่าวคือ ภายหลังจากที่พบปัญหาแล้ว จะต้องพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหาซึ่งย่อมมีหลายวิธี
- 3) การประเมินผลทางเลือกเหล่านั้น เป็นการประเมินผลทางเลือกว่าเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด คือดีกว่าการเลือกอื่น ๆ ทั้งหมด
- 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้แก้ปัญหา เมื่อได้ทางเลือกแล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้นสำหรับแก้ไขปัญหาคต่อไป

จำนง พรายแย้มแข (2529, หน้า 29) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่จะทำการใด ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) รวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้น ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 2) ประเมินค่าและวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล เพื่อที่จะแยกความจริงออกจากความเห็นจนสามารถมองเห็นสาเหตุที่แท้จริงของเรื่องนั้นได้อย่างแน่ชัด
- 3) กำหนดทางเลือกและทางออกสำหรับสถานการณ์และปัญหาไว้มากมาย ๆ ทาง
- 4) กำหนดเกณฑ์อย่างมีหลักการ เพื่อใช้คัดเลือกแนวทางหรือทางเลือกที่ดีที่สุด
- 5) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวังจะให้สัมฤทธิ์ผล
- 6) วางแผนปฏิบัติงานอย่างรอบคอบตามวิธีทางที่เป็นไปได้
- 7) ตัดสินใจลงมือดำเนินการจนบรรลุผลตามที่ต้องการ

Simon & Newell (1971, pp. 40-44) ได้กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจมีด้วยกัน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) การค้นหาข่าวสาร (Intelligent Activity) ซึ่งได้แก่ การดำเนินการค้นหาข่าวสารข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
- 2) กิจกรรมออกแบบ (Design Activity) ซึ่งได้แก่ การดำเนินการค้นหา จัดตั้ง และวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นทางออกของการตัดสินใจในประเด็นหรือปัญหาที่ต้องการตัดสินใจนั้น ๆ
- 3) กิจกรรมเลือก (Choice Activity) ซึ่งได้แก่ การดำเนินการตัดสินใจเลือกหนทางใดหนทางหนึ่งจากปัญหาหนทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้ค้นหามาแล้วในกิจกรรมออกแบบและเป็นหนทางที่สามารถเป็นไปได้ด้วย
- 4) ประเมินและทบทวน (Review Activity) เป็นขั้นตอนที่ทบทวนและประเมินผลถึงทางเลือกที่ได้เลือกไว้แล้ว

Flippo (1966, pp. 36-40) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจดังต่อไปนี้

- 1) สืบสวนให้ข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ มีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์กรอย่างไรบ้างหรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุผลและที่เกิดจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณาในประการนี้เป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีการที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน
- 2) พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางโดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย 3-5 ประการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถประสบการณ์และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจใบปัญหาเป็นส่วนประกอบ
- 3) รวมข้อมูลและข่าวสาร เมื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากขั้นที่ 2 ควรเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและตัดปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมดและจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองมาก
- 4) พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยตัดสินใจต่อไป

สรุป กระบวนการตัดสินใจควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การพิจารณาถึงปัญหาว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร
- 2) รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบเหตุผลในการตัดสินใจ
- 3) ประเมินทางเลือกกว่าทางเลือกใดดีที่สุด
- 4) ตัดสินใจบนทางเลือกเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา

กรองแก้ว อยู่สุข (2541, หน้า 148-151) ได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การพิจารณาตัวปัญหา (Identification of Problem) เป็นสิ่งแรกที่ต้องรู้ คือปัญหาที่แท้จริงที่เราจะต้องตัดสินใจในขณะนั้นคืออะไร
- 2) การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ (Search for Alternatives) เป็นการพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาและข้อมูลที่ให้รับทราบ ซึ่งอาจมีหลายทางเลือกโดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรืออาจให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วยก็ได้
- 3) การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of Alternative) จะต้องทำการประเมินผลวิธีหรือทางเลือกเพื่อให้ได้วิธีหรือทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด โดยอาศัยข้อมูลและดุลยพินิจอย่างรอบคอบ

4) การตัดสินใจเลือก (Choice of Alternatives) เป็นการตัดสินใจเลือกใช้ทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาที่ได้วิเคราะห์ปัญหา หาทางเลือกและประเมินทางเลือกที่เหมาะสมไว้หลาย ๆ ทางและจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกไว้แล้ว

วุฒิชัย จำนงค์ (2525) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดตัวปัญหา (Problem Identification) เป็นการสร้างความเข้าใจโดยการค้นหาทำความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง

2) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น (Information Search) การที่จะเกิดปัญหาได้ขึ้นมาจำเป็นต้องมีสาเหตุ ดังนั้นการแสวงหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นก็เป็นการแสวงหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดตัวปัญหานั้น การหาข่าวสารควรจะเป็นไปตามแนวความคิดที่ว่าข่าวสารที่หามานั้น จำเป็นจะต้องมีความเกี่ยวข้องและจำเป็นกับตัวปัญหาตลอดจนมีความเพียงพอในการแก้ปัญหา

3) การประเมินข่าวสาร (Evaluation of Information) ข่าวสารที่ได้มา จำเป็นต้องมีการประเมินค่าดูว่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอและสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่ ซึ่งจะทำให้มีการแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติมหลังจากการประเมินค่าข่าวสารแล้วว่าไม่เพียงพอหรือไม่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาที่จะทำการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

4) การกำหนดทางเลือก (Listing of Alternative) การกำหนดทางเลือกเป็นการพยายามที่จะครอบคลุมวิธีการที่จะแก้ปัญหาได้ในหลาย ๆ วิธี ในการกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางนั้นทางเลือกทุกทางอาจจะช่วยเราแก้ปัญหาได้ แต่อาจจะมีความสำคัญหรือจำเป็นตลอดจนความเหมาะสมในหลาย ๆ ระดับด้วยกัน ความจำเป็นอีกอย่างคือการกำหนดทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสรุปในการที่จะเลือกในขั้นต่อไป

5) การเลือกทางเลือก (Selection of Alteration) ในขั้นนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง ความจริงแล้วเป็นเพียงอีกขั้นหนึ่งที่อยู่ในขั้นตอนของการตัดสินใจ

อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 5) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการใช้เหตุผลในการตัดสินใจไว้ดังนี้

- 1) การทำความเข้าใจในเรื่องของปัญหา
- 2) การกำหนดและหาทางเลือกในการแก้ไขปัญา
- 3) การวิเคราะห์ทางเลือก
- 4) การเปรียบเทียบแต่ละทางเลือก
- 5) การเลือกทางเลือกที่แก้ปัญหาได้ดีที่สุด

2.1.5.4 ประเภทของการตัดสินใจ

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2528, หน้า 45) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ดังนี้

- 1) การตัดสินใจที่ผลลัพธ์เป็นที่รู้เด่นชัด (Decision with Certainty)
- 2) การตัดสินใจที่มีการเสี่ยงที่พอคำนวณได้ (Decision with Measured Risk) ผลลัพธ์ในกรณีนี้จะไม่แน่นอนเหมือนในข้อแรก แต่พอจะคาดคะเนได้โดยใช้หลักความน่าจะเป็นไปได้มาพิจารณาประกอบ
- 3) การตัดสินใจที่ผลลัพธ์ไม่เป็นที่รู้ (Decisions with Uncertainty) ในทางเลือกแต่ละทางนั้น ไม่สามารถคาดเดาว่าผลลัพธ์ออกมาจะเป็นอย่างไร นอกจากนี้วิธีการตัดสินใจยังสามารถจัดออกเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ กันได้หลายรูปแบบ

จำนง พรายแย้มแข (2529, หน้า 25) ได้แบ่งประเภทการตัดสินใจออกเป็น

2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1) การตัดสินใจรายบุคคล เป็นการตัดสินใจโดยบุคคลเดียว บุคคลอาจจะขอแนะนำจากผู้อื่น แต่ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเขาเพียงผู้เดียว
- 2) การตัดสินใจของกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่มีหลายคน มีส่วนในการกระทำ เป็นการกระจายความรับผิดชอบ สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกว่ามีผลร่วมกัน การตัดสินใจนั้น ๆ เป็นความผิดของกลุ่ม

สรุปประเภทของการตัดสินใจ ได้ดังนี้

- 1) การตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก
- 2) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลลัพธ์
- 3) การตัดสินใจโดยบุคคล

ทฤษฎีของ Reeder (1973 อ้างใน สุตารา ดิษฐาภรณ์, 2535, หน้า 12-16) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและแสดงให้เห็นว่า การกระทำของบุคคลนั้นเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีความเชื่อหรือไม่เชื่อ (Belief or Disbelief) ในสิ่งนั้น ๆ ดังนั้นในการตัดสินใจเลือกกระทำพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลทุกเรื่อง จึงมีผลมาจากการที่มีความเชื่อและไม่เชื่อดังกล่าวโดยเฉพาะพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ Reeder (1973 อ้างใน สุตารา ดิษฐาภรณ์, 2535, หน้า 12-16) ได้เสนอความคิดและแนวทางการวิจัยในพฤติกรรมโดยการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ จำนวน 15 ปัจจัยที่เกี่ยวพันกับความเชื่อถือ โดยแบ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ออกเป็นปัจจัยความเชื่อ 10 รูปแบบและความไม่เชื่อ 5 รูปแบบที่ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจและพฤติกรรมทางสังคม Reeder (1973 อ้างใน สุตารา ดิษฐาภรณ์, 2535, หน้า 12-16) ได้แบ่งปัจจัยออกเป็นประเภทต่าง ๆ ถึง 3 ประเภท คือปัจจัยดึง (Pull Factors) ปัจจัยผลัก (Push Factors) และปัจจัยความสามารถ (Able-Factors) ดังนี้

1) ปัจจัยดึง (Pull Factors) ความมุ่งประสงค์ที่จะให้บรรลุและให้สัมฤทธิ์จุดประสงค์ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น ผู้กระทำจะมีกำหนดเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ไว้ก่อนล่วงหน้าและผู้กระทำพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.1) ความเชื่อ (Belief Orientation) ความเชื่อนั้นเป็นผลมาจากการที่บุคคลได้รับรู้ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดหรือความรู้ ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจของบุคคล และพฤติกรรมทางสังคม ในกรณีที่บุคคลจะเลือกรูปแบบของพฤติกรรมพื้นฐานของความเชื่อที่ตนยึดมั่นอยู่ ซึ่งความเชื่อนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้คำนิยามไว้ คือการยอมรับข้อเสนอใดข้อเสนอนี้ว่าเป็นจริง ความเชื่อจะก่อให้เกิดภาวะทางจิตใจในบุคคลซึ่งอาจเป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำโดยสมัครใจของบุคคลนั้น แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อนี้จะทำให้บุคคลได้กระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมก็เป็นได้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554)

1.2) ค่านิยม (Value Standards) เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ค่านิยมนั้นเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งที่มีลักษณะถาวร ค่านิยมของมนุษย์จะแสดงออกทางทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในเกือบทุกรูปแบบ ค่านิยมมีผลต่อการตัดสินใจในกรณีที่ว่าการกระทำทางสังคมของบุคคลพยายามที่จะกระทำให้สอดคล้องกับค่านิยมที่ยึดถืออยู่

1.3) นิสัยและขนบธรรมเนียม (Habits and Customs) คือแบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้แล้วสืบต่อกันมาด้วยประเพณี และถ้ามีการละเมิดก็จะถูกบังคับด้วยการที่สังคมไม่เห็นชอบด้วยในการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของมนุษย์นั้น ส่วนหนึ่งจึงเนื่องมาจากแบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้ให้แล้ว

2) ปัจจัยผลัก (Push Factors)

2.1) ความคาดหวัง (Expectation) คือท่าทีของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับตัวเอง โดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคลนั้นถือปฏิบัติและกระทำในสิ่งที่ตนต้องการ ดังนั้นในการเลือกกระทำพฤติกรรม (Social Action) ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับการคาดหวังและท่าทีของบุคคลอื่นด้วย

2.2) ข้อผูกพัน (Commitments) คือสิ่งที่ผู้กระทำเชื่อว่าเขาถูกผูกมัดที่จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ข้อผูกพันจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของสังคมเพราะผู้กระทำตั้งใจที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ เนื่องจากเขารู้ว่าเขามีข้อผูกพันที่จะต้องกระทำ

2.3) การบังคับ (Force) คือการช่วยกระตุ้น ให้ผู้กระทำตัดสินใจกระทำได้เร็วขึ้นเพราะขณะที่ผู้กระทำสิ่งต่าง ๆ นั้น เขาอาจจะยังไม่แน่ใจว่าจะกระทำพฤติกรรมนั้นดีหรือไม่ แต่เมื่อมีการบังคับก็จะทำให้ตัดสินใจกระทำพฤติกรรมนั้นได้เร็วขึ้น

3) ปัจจัยเรื่องความสามารถ (Able Factors)

3.1) โอกาส (Opportunity) เป็นความคิดของผู้กระทำที่เชื่อว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นช่วยให้มีโอกาสเลือกกระทำ

3.2) ความสามารถ (Ability) คือการที่ผู้กระทำรู้ถึงความสามารถของตัวเองซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จในเรื่องนั้นได้ การตระหนักถึงความสามารถนี้จะนำไปสู่การตัดสินใจและการกระทำทางสังคม โดยทั่วไปแล้วการที่บุคคลกระทำพฤติกรรมใด ๆ บุคคลจะพิจารณาความสามารถของตนเองเสียก่อน

3.3) การสนับสนุน (Support) คือสิ่งที่ผู้กระทำรู้ว่าจะได้รับหรือคิดว่าจะได้รับจากการกระทำนั้น ๆ

จากองค์ประกอบทั้ง 10 ประการ Reeder (1973 อ้างใน สุดารรา ดิษฐารักษ์, 2535, หน้า 12-16) ได้อธิบายถึงแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อการกระทำทางสังคม ดังนี้

- 1) ในสถานการณ์ของการกระทำทางสังคมจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลหลายคน ซึ่งแต่ละคนก็จะมีเหตุผลแต่ละอย่างในการตัดสินใจในการกระทำ
- 2) บุคคลหรือองค์การจะตัดสินใจหรือแสดงการกระทำบนพื้นฐานของกลุ่มเหตุผลซึ่งผู้ตัดสินใจเองได้คิดว่ามันสอดคล้องหรือตรงกับปัญหาและสถานการณ์นั้น ๆ
- 3) เหตุผลบางประการจะสนับสนุนการตัดสินใจ และเหตุผลบางประการอาจจะต่อต้านการตัดสินใจ
- 4) เหตุผลนั้นผู้ตัดสินใจจะตระหนักหรือให้น้ำหนักที่แตกต่างกันในการเลือกเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
- 5) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้น อาจจะเป็นเหตุผลเฉพาะจากเหตุผลเพียงหนึ่งประการหรือมากกว่าจำนวนเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกระทำนั้น 10 ประการที่กล่าวมาแล้ว
- 6) อาจจะมีเหตุผลสองหรือสามประการจากเหตุผลทั้ง 10 ประการหรืออาจจะไม่มีเลยที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในทุกโอกาส
- 7) กลุ่มของปัจจัยหรือเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำทางสังคมนั้นย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงได้
- 8) ผู้กระทำผู้ตัดสินใจสามารถจะเลือกทางเลือกโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในบุคคลแต่ละคน
- 9) สำหรับกรณีเฉพาะบางอย่างภายใต้การกระทำทางสังคมจะมีบ่อยครั้งที่มีการเลือกสองหรือสามทางเพื่อที่จะสนองตอบต่อสถานการณ์นั้น

10) เหตุผลที่จะตัดสินใจสามารถที่จะมองเห็นได้จากทางเลือกที่ถูกเลือกแล้ว

2.1.6 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่

2.1.6.1 ความหมายของการคงอยู่

Dunkin, Juhl & Stratton (1996) ได้ให้ความหมายว่า การคงอยู่ในองค์การ ของบุคลากรนั้น หมายถึงการที่บุคลากรมีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของตนเอง และยังหมายรวมถึงการดำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุด

Frank, Finnegan & Taylor (2004) กล่าวว่า การทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์การ นั้น หมายถึง การที่องค์การนั้นพยายามที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมีคุณลักษณะอันเป็นที่ต้องการขององค์การนั้นให้อยู่กับองค์การนาน ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ทางด้านธุรกิจนั้นบรรลุเป้าหมาย และการดำรงรักษาพนักงานนั้นมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จในอนาคต ขององค์การ Heneman & Judge (2004) กล่าวว่า การดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การนั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมาก ถึงแม้จะถือเป็นองค์ประกอบลำดับเกือบสุดท้ายของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นการพยายามรักษาบุคลากรทั้งจำนวนและประเภทของบุคลากรให้มีปริมาณที่เพียงพอต่องานที่ต้องการทำให้บรรลุผลสำเร็จ

Jernigen (1988 อ้างใน ธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์การ นั้น หมายถึงพนักงานผู้ที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดีนั้น ได้รับการดูแลดำรงรักษาทำให้เกิดการคงอยู่กับองค์การ

Muir & Li (2014 อ้างใน ธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ของบุคลากร คือ การที่บุคลากรมีความรู้สึกที่อยากทำงานกับองค์การต่อไปด้วยความเต็มใจ และไม่ยากลาออกจากองค์การ

Nuhauser (2002, p. 470 อ้างใน ธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557) ได้ให้ความหมายในการคงอยู่กับองค์การว่า เป็นการที่องค์การมีการจัดการดูแลดำรงรักษาพนักงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมีความจงรักภักดีกับองค์การ

ปรีดา กงกัญญา (2556) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ คือ การที่บุคลากรหรือพนักงานคนนั้นมีความพึงพอใจและต้องการที่จะทำงานต่อไปในองค์การด้วยความรู้สึที่เต็มใจและสมัครใจ โดยไม่ต้องการลาออกหรือโยกย้ายงานในอนาคต

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์การนั้น หมายถึง การดูแลและดำรงรักษาพนักงานที่ผ่านการสรรหาและการคัดเลือกมาเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ แล้วนั้นให้มีความรู้สึกพึงพอใจและอยากทำงานรวมถึงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ ลาออกจากองค์การ

สุธิดา โดพันธานนท์ (2549) การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาที่นานมากที่สุดเท่าที่พนักงานจะทำได้ และ ณ ขณะปัจจุบันนี้ ยังไม่มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร

วรรัตน์ บุญผะ (2550) กล่าวว่า การคงอยู่ในงานของพนักงานนั้น คือ ความสามารถขององค์กรในการที่จะธำรงรักษาพนักงานและการที่มีพนักงานคงอยู่กับองค์กรเป็นจำนวนมากนั้น สามารถใช้เป็นข้อมูลที่บ่งชี้ได้ว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพด้านการบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคล ที่สามารถทำให้พนักงานพึงพอใจและเพิ่มผลผลิตทางด้านการงานให้กับองค์กรอีกด้วย

กล่าวสรุปได้ว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การที่พนักงานเลือกที่จะอยู่ในองค์กรและปฏิบัติงาน ปัจจุบันที่ทำอยู่ของตนอย่างเต็มใจและสมัครใจ รวมทั้งตัวพนักงานเองยังไม่มี ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานปัจจุบัน หรือต้องการโยกย้ายงานในอนาคต

ความสำคัญของการคงอยู่

การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร เนื่องด้วยสาเหตุที่ว่า

1) เพื่อเป็นการเพิ่มทรัพยากรสินทางปัญญาที่มีความสามารถให้องค์กร เนื่องจาก ในโลกการแข่งขันทางด้านธุรกิจปัจจุบันนี้มีเพิ่มมากขึ้น และถือเป็นการแข่งขันกันในยุคที่เรียกว่า ยุคแห่งความรู้ (Knowledge Era) การทำงานที่ประสบความสำเร็จจึงไม่ได้มาจากการที่มีพนักงานในบริษัทมาก แต่เป็นการมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะความเชี่ยวชาญอยู่ในองค์กร ที่จะป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้

2) พนักงานที่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ๆ นั้น จะส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า การที่พนักงานในบริษัทนั้นมีความรู้สึกรักภาคภูมิใจในองค์กร ภูมิใจในงาน จะสามารถสร้างความรู้สึกระประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างดีที่สุด

3) เป็นการลดต้นทุนด้านการบริหารจัดการเรื่องการเข้าออกของพนักงาน ซึ่งเรื่องการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้น เป็นขั้นตอนที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายด้านบริหารจัดการค่อนข้างสูง ถ้าหากมีจำนวนพนักงานที่ลาออกเป็นจำนวนมาก มากไปกว่านั้น้องค์การจะต้องสูญเสียต้นทุนทางด้านการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่เข้ามาเริ่มงานใหม่กับองค์กรนั้นสามารถที่จะเริ่มปฏิบัติงานได้ (คาเปลลี, 2003/2550, หน้า 107-115)

การที่้องค์การจะต้องสูญเสียพนักงานที่ดีมีความสามารถ หรือพนักงานที่ถือเป็นคนเก่งของ้องค์การนั้นจะทำให้้องค์การต้องเกิดการสูญเสียด้านอื่น ๆ กระทบตามมาด้วย (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 10) ได้แก่

1) ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายขององค์การที่เกิดขึ้นในการที่จะต้องสรรหาบุคลากร สัมภาษณ์ และนำมาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้มีความสามารถในการเข้ามาทำงานแทนบุคลากรที่ลาออกไปได้

2) ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) หมายถึง ผลกระทบด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลทางอ้อมแก่องค์การ ยกตัวอย่างเช่น ความมีชื่อเสียงขององค์การ ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์การ หรือความพึงพอใจของฝ่ายที่ประสานงานรวมไปถึงความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

3) ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) หมายถึง มูลค่าที่สูญเสียโอกาสอันเกิดจากการที่องค์การสูญเสียพนักงานไป ทั้งเรื่องขององค์ความรู้ หรืองานที่กำลังดำเนินการ อาจเกิดความไม่ต่อเนื่อง เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (วารสารการบริหารคน, 2547) กล่าวว่า ในยุคปัจจุบันนี้ การคัดเลือกสรรหาบุคลากรเพื่อมาร่วมงานด้วยนั้น อาจจะไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญที่สุดขององค์การเพราะองค์การส่วนใหญ่สามารถที่จะหาผู้ช่วยในการเข้ามาแทนหาบุคลากรที่ดี และมีความรู้ ความสามารถเพื่อมาร่วมงานด้วย ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรก็สามารถปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ ได้ และในขณะเดียวกันเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็สามารถหาผู้ช่วยจากภายนอกเข้ามาจัดหลักสูตรต่าง ๆ ได้เช่นเดียวกัน แต่เรื่องการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การนั้นมีเพียงภายในองค์การกันเองที่จะทำได้ ไม่สามารถใช้ผู้ช่วยจากภายนอกเข้ามาแก้ปัญหานี้ได้ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่องค์การต้องให้ความสนใจและมีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

บัญญัติ คำณวนวัฒน์ (2555) กล่าวว่า การที่องค์การสามารถคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์การได้นั้นก็เป็นเรื่องสำคัญ และการที่จะรักษาพนักงานเหล่านั้นให้อยู่ในองค์การก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเช่นกัน เพราะจะทำให้้องค์การนั้นปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จในที่สุด สุปราณี เอกอุ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์การได้นั้นมีความสำคัญ องค์การควรให้ความสำคัญและมุ่งพัฒนาอย่างจริงจังและจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น เรื่องของสวัสดิการ ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น เพราะถ้าองค์การไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจังมากพอ องค์การจะได้รับผลกระทบในเรื่องของอัตราการลาออกของพนักงานก็จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยจะส่งผลกระทบไปยังด้านของต้นทุนทางด้านการบริหารจัดการจะเพิ่มสูงขึ้น บุคลากรเริ่มขาดทักษะในการทำงานและความรู้ในการทำงาน เพราะจะเป็นพนักงานใหม่เป็นส่วนใหญ่ และงานก็จะไม่ต่อเนื่อง รวมถึงอาจจะเป็นปัจจัยในการทำให้พนักงานที่อยู่กับองค์การหมดกำลังใจทำงานได้

Mathis & Jackson (2004) กล่าวว่า องค์การใดที่สามารถจัดการเรื่องการจ้างรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การได้นาน องค์การนั้นจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การที่มีการตั้งเป้าหมายไว้ได้เป็นอย่างดี เพราะบุคลากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

จากความสำเร็จของการคงอยู่ในองค์การดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถกล่าวสรุปได้ว่าการทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์การเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจ และกำหนดกลยุทธ์ในการจ้างรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ (Employee Retention) อย่างชัดเจน เพื่อที่องค์กรนั้นจะได้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งองค์กรจะไม่ต้องสูญเสียค่าบริหารจัดการด้านการสรรหาและฝึกอบรมในจำนวนที่มากขึ้น เพราะบุคลากรยังคงอยู่กับองค์การและเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อองค์การในความสำเร็จระยะยาวที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

2.2 สมมติฐานของงานวิจัย

แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.2.1 ความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.2.2 การได้รับความนับถือมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.2.4 ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

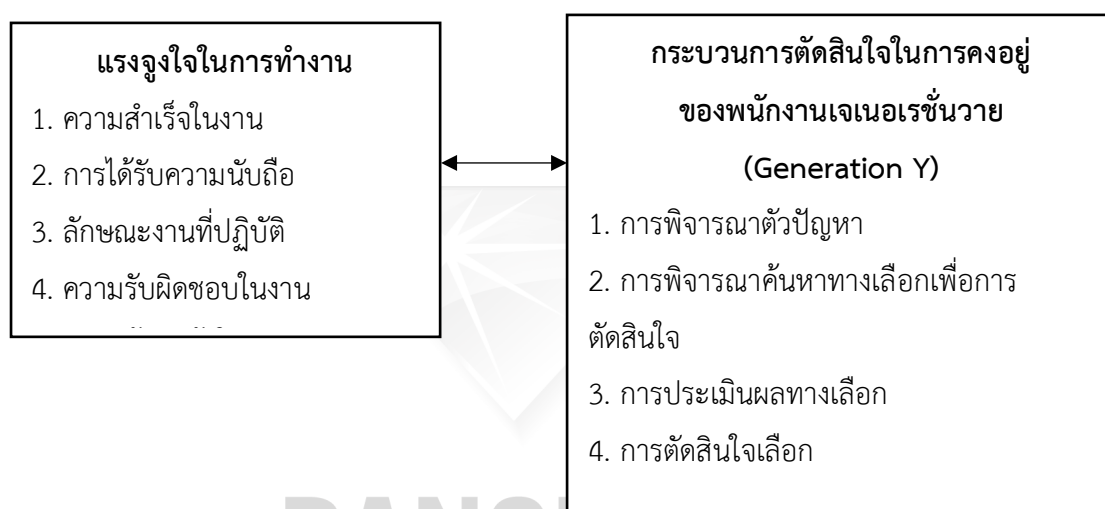
2.2.5 ความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.3 กรอบแนวคิดตามทฤษฎี

ภาพที่ 2.1: กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน Generation Y ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประเภทของงานวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

3.5 วิธีการเก็บข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทของงานวิจัย

3.1.1 พิจารณาจากลักษณะข้อมูล เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้ข้อมูลทางคณิตศาสตร์และสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

3.1.2 พิจารณาจากระดับการศึกษาของตัวแปร เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) เป็นการวิจัยเพื่อสำรวจตัวแปร เพื่อนำผลมาอธิบายการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ของตัวแปรนั้น โดยมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Discovery of Relationship between Variables)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ Gen Y ช่วงอายุระหว่าง 22-42 ปี ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ไม่สามารถระบุขอบเขตของจำนวนประชากรได้อย่างครบถ้วน (Infinite Population) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถปรับใช้ได้จริง

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

1) เงื่อนไขในการคำนวณ Sample Size เป็นเงื่อนไขที่นิยมใช้โดยทั่วไปในโปรแกรม G*Power คือ (Cohen, 1977) เพื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ผลลัพธ์จากโปรแกรม G* Power

Input Effect Size f^2 = 0.15

α err prob = 0.05

Power (1- β err prob) = 0.95

Number of Predictors = 5

Output Total Sample Size = 138

2) เงื่อนไขในการคำนวณ Sample Size ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่นิยมใช้โดยทั่วไปใน

โปรแกรม G*Power คือ ขนาดของผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง (Input Effect Size f^2 = 0.15)

ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ คือ 0.05 (α err prob = 0.05) พลังของการทดสอบคือ 0.95

[Power (1- β err prob) = 0.95] จำนวนของตัวแปรอิสระหรือจำนวนของตัวแปรที่ใช้ในการ

พยากรณ์ (Number of Predictors) เท่ากับ 5 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (N) ตามเงื่อนไขข้างต้น

ได้เท่ากับ 138 แต่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงเท่ากับ 180

3.2.3 โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี Cluster Sampling ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้ตอบออกเป็น 2

Clusters คือ ช่วง 1-30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565 และ 1-30 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ผู้วิจัยเชื่อว่า ปัจจัย

ด้านประชากรในแต่ละ Cluster มีลักษณะทั่วไปไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยเก็บตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ออนไลน์ได้ในช่วง 1-30 ธันวาคม พ.ศ. 2565 และหยุดเก็บข้อมูลเมื่อผู้ตอบมีจำนวนครบ 180 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพทางการสมรส การศึกษา รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale แบ่งออกเป็น (1) ความสำเร็จในงาน (2) การได้รับความนับถือ (3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (4) ความรับผิดชอบในงาน และ (5) ความก้าวหน้าในงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับความน่าเชื่อถือ ดังนี้

5 คะแนน การแปลผล เชื่อถือมากที่สุด

4 คะแนน การแปลผล เชื่อถือมาก

3 คะแนน การแปลผล เชื่อถือปานกลาง

- | | | |
|---------|----------|--------------------|
| 2 คะแนน | การแปลผล | เชื่อถือน้อย |
| 1 คะแนน | การแปลผล | เชื่อถือน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale แบ่งออกเป็น (1) การพิจารณาตัวปัญหา (2) การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ (3) การประเมินผลทางเลือก และ (4) การตัดสินใจเลือก โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับความเชื่อมั่น ดังนี้

- | | | |
|---------|----------|--------------------|
| 5 คะแนน | การแปลผล | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 คะแนน | การแปลผล | เห็นด้วยมาก |
| 3 คะแนน | การแปลผล | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 คะแนน | การแปลผล | เห็นด้วยน้อย |
| 1 คะแนน | การแปลผล | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

3.4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาที่จะทำการวิจัยเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.4.2 สร้างแบบสอบถามและทำการตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.4.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) จากนั้นรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วยค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวัด
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวัด
- 1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวัด

นำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตามสูตร (ลิตดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอังฉรา ขำนิประศาสน์, 2550, หน้า 145-146)

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

Σ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

ค่า $IOC \geq 0.5$ หมายความว่า คำถามนั้นตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC \leq 0.5$ หมายความว่า คำถามนั้นไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามชุดนี้ มีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้เท่ากับ 0.98

3.4.4 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด โดยการทดสอบกลุ่มคนวัยรุ่นที่มีช่วงอายุใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) ของ Cronbach's Alpha ได้ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถาม พบว่า ข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป ซึ่งผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถาม สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1: ผลการวิเคราะห์ค่าความความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ข้อมูล Tryout (n = 30)		ข้อมูลที่เก็บจริง (n = 180)	
	จำนวนข้อ	Alpha	จำนวนข้อ	Alpha
1. ความสำเร็จในงาน	5	0.782	5	0.762
2. การได้รับความนับถือ	5	0.877	5	0.885
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	5	0.816	5	0.821
4. ความรับผิดชอบในงาน	5	0.757	5	0.750
5. ความก้าวหน้าในงาน	5	0.901	5	0.902
6. การพิจารณาตัวปัญหา	5	0.845	5	0.842

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ข้อมูล Tryout (n = 30)		ข้อมูลที่เก็บจริง (n = 180)	
	จำนวนข้อ	Alpha	จำนวนข้อ	Alpha
7. การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ	5	0.723	5	0.705
8. การประเมินผลทางเลือก	5	0.932	5	0.886
9. การตัดสินใจเลือก	5	0.721	5	0.695
รวมค่าเฉลี่ย	45	0.82	45	0.81

ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนของ Gen Y เพศชายและเพศหญิง อายุระหว่าง 22-42 ปี จำนวน 30 คน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.82 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน จะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.81 ดังนั้นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งยอมรับได้

3.5 วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการกำหนดแหล่งข้อมูล คือแหล่งปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยทำแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Form เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามครบถ้วนตามจำนวนแล้ว จึงนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อ่านบันทึกข้อมูลและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าต่าง ๆ ดังนี้

3.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาค่าความถี่และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

3.6.2 วิเคราะห์ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและโดยรวม จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายโดยใช้ เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวคิดของ วัฒนา สุนทรชัย (2551) โดยแบ่งคะแนนเป็น ช่วง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

3.6.3 ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) คือสถิติสหสัมพันธ์ อย่างง่าย เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.05 โดยมีระดับน้ำหนักความสัมพันธ์ (r) ตามคำแนะนำของ Cohen (1988) ดังนี้

ความสัมพันธ์น้อย	$r = .10 - .29$
ความสัมพันธ์ปานกลาง	$r = .30 - .49$
ความสัมพันธ์มาก	$r = .50 - 1.0$

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

3.7.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่

3.7.1.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$P = f(100)/n$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์

f แทน ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

3.7.1.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.7.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

X แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

n-1 แทน จำนวนตัวแปรอิสระ

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวกำลังสอง

3.7.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อมั่น

(Reliability) ของแบบสอบถาม ใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค

(Cronbach) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{k \text{ Covariance/Variance}}{1 + (k-1) \text{ Covariance/Variance}}$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

K แทน จำนวนคำถาม

Covariance แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนระหว่างคำถามต่าง ๆ

Variance แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับของความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง

$0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียง 1 มาก แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง

3.7.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation

Coefficient) ใช้หาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่าง

ข้อมูล 2 ชุด สามารถเขียนได้ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	r^{xy}	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	แทน ผลรวมคะแนนรายข้อ (Item) ของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum y$	แทน ผลรวมคะแนนรายข้อ (Total) ของทั้งกลุ่ม
	$\sum x^2$	แทน ผลรวมคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน ผลรวมคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน ผลรวมคะแนนชุด x ทั้งหมดยกกำลังสอง
	$(\sum y)^2$	แทน ผลรวมคะแนนชุด y ทั้งหมดยกกำลังสอง
	$\sum xy$	แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y ทุกคู่
	n	แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < 1$ ดังนี้

ค่า r เป็น - แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมี
ความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมี
ความสัมพันธ์กันน้อย

ถ้า r มีค่าเท่ากับ 0 หมายถึง x และ y ไม่มีความสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับ กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน Generation Y ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง อายุ 22-42 ปี ที่เป็นพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ จำนวนทั้งสิ้น 180 ชุด และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายและทดสอบคำถามการวิจัย ซึ่งมีผลการวิจัยที่จะนำเสนอแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย
- 4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล คือการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังตารางที่ 4.1-4.6

ตารางที่ 4.1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	67	37.2
หญิง	113	62.8
รวม	180	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 62.8 และเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2

ตารางที่ 4.2: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
22-26 ปี	13	7.2
27-31 ปี	54	30.0
32-36 ปี	13	7.2
37-42 ปี	100	55.6
รวม	180	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงอายุ 37-42 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 อันดับสอง ช่วงอายุ 27-31 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และอันดับสุดท้ายมีจำนวนเท่ากัน คือ ช่วงอายุ 22-26 ปี และ 32-36 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2

ตารางที่ 4.3: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพทางการสมรส

สถานภาพทางการสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	146	81.1
สมรส	34	18.9
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	-	-
รวม	180	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 81.1 และมีสถานภาพสมรส จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษา ปวช./เทียบเท่า	-	-
อนุปริญญา ปวส./เทียบเท่า	-	-
ปริญญาตรี	93	51.7
สูงกว่าปริญญาตรี	87	48.3
รวม	180	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 และมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3

ตารางที่ 4.5: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 15,000 บาท	-	-
15,001–20,000 บาท	13	7.2
20,001–25,000 บาท	49	27.2
25,001 บาทขึ้นไป	118	65.6
รวม	180	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้ 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 อันดับสอง 20,001–25,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 และอันดับสุดท้าย 15,001–20,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2

ตารางที่ 4.6: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	4	2.2
1-5 ปี	64	35.6
6-10 ปี	57	31.7
11 ปี ขึ้นไป	55	30.6
รวม	180	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 อันดับสอง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 6-10 จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 อันดับสาม มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 และอันดับสุดท้าย มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงาน ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ และนำเสนอผลวิจัยแจกแจงเป็น ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังตารางที่ 4.7-4.12

ตารางที่ 4.7: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม

แรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความสำเร็จในงาน	4.35	0.42	มาก
2. การได้รับความนับถือ	4.10	0.52	มาก
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.08	0.54	มาก
4. ความรับผิดชอบในงาน	4.21	0.52	มาก
5. ความก้าวหน้าในงาน	4.12	.062	มาก
รวม	4.17	.045	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวมของแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = 0.45) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.42) อันดับสอง ด้านความรับผิดชอบในงาน ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.52) อยู่ในระดับมาก อันดับสาม ด้านความก้าวหน้าในงาน ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 0.62) อยู่ในระดับมาก อันดับสี่ ด้านการได้รับความนับถือ ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.52) อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.54)

ตารางที่ 4.8: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน

ความสำเร็จในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. งานที่ได้รับมอบหมายมักประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.48	0.58	มาก
2. มีความภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านรับผิดชอบ	4.37	0.60	มาก
3. ได้รับคำชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.06	0.62	มาก
4. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่านได้เป็นอย่างดี	4.35	0.63	มาก
5. มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.47	0.50	มาก
รวม	4.35	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คืองานที่ได้รับมอบหมายมักประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.58) อันดับสอง คือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.50) อันดับสาม คือท่านมีความภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.60) อันดับสี่ คือสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่านได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.63) และอันดับสุดท้าย ได้รับคำชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 4.9: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับความนับถือ

การได้รับความนับถือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.05	0.63	มาก
2. ผู้บังคับบัญชามักยอมรับฟังความคิดเห็น	4.08	0.64	มาก
3. มีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การอยู่เสมอ	4.12	0.69	มาก
4. ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.17	0.61	มาก
5. เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานสำคัญ	4.09	0.55	มาก
รวม	4.10	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับความนับถือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = 0.61) อันดับสองคือ มีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 0.69) อันดับสาม คือเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานสำคัญ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = 0.55) อันดับสี่ผู้บังคับบัญชามักยอมรับฟังความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.64) และอันดับสุดท้าย ได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.63)

ตารางที่ 4.10: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. รู้สึกว่าลักษณะงานที่ทำนั้นมีความสำคัญต่อองค์การ	4.43	0.70	มาก
2. ความสามารถมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.13	0.66	มาก
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทาย ไม่จำเจ น่าเบื่อ	3.90	0.81	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ได้ปฏิบัติงานในแบบที่ท่านได้แจ้งความจำนงค์ต่อการ	3.97	0.73	มาก
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่มีความกดดันสูง	3.98	0.61	มาก
รวม	4.08	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือรู้สึกว่าการงานที่ท่านมีความสำคัญต่อการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.70) อันดับสอง ความสามารถมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.66) อันดับสาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่มีความกดดันสูง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.61) อันดับสี่ ได้ปฏิบัติงานในแบบที่ได้แจ้งความจำนงค์ต่อการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.97, S.D. = 0.73) และอันดับสุดท้าย ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทาย ไม่จำเจ น่าเบื่อ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.11: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน

ความรับผิดชอบในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.01	0.75	มาก
2. ตำแหน่งที่รับผิดชอบมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	4.35	0.60	มาก
3. มีอำนาจในการร่วมตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.14	0.62	มาก
4. มีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับเวลาการทำงานของท่านในแต่ละวัน	3.93	0.98	มาก
5. ตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนด	4.61	0.63	มาก
รวม	4.21	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถามจะเห็นว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.61, S.D. = 0.63) อันดับสอง ตำแหน่งที่รับผิดชอบมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.60) อันดับสามมีอำนาจในการร่วมตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.62) อันดับสี่ มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผน และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = 0.75) และอันดับสุดท้าย มีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับเวลาการทำงานของท่านในแต่ละวัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.93, S.D. = 0.98)

ตารางที่ 4.12: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน

ความก้าวหน้าในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ได้รับการสนับสนุนจากองค์การให้ไปอบรม	4.26	0.65	มาก
2. ได้รับการยกย่องและมีส่วนร่วมในงานสำคัญขององค์การ	3.98	0.70	มาก
3. กระบวนการในการพิจารณาประเมินผลงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม	4.12	0.77	มาก
4. องค์การมีการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.14	0.79	มาก
5. สามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกังวลต่อการสับเปลี่ยนหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม	4.08	0.73	มาก
รวม	4.12	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ได้รับการสนับสนุนจากองค์การให้ไปอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.65) อันดับสอง องค์การมีการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.79) อันดับสาม กระบวนการในการพิจารณาประเมินผลงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.12,

S.D. = 0.77) อันดับสี่ สามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกังวลต่อการสับเปลี่ยนหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรมชาติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.73) และอันดับสุดท้าย ได้รับการยกย่องและมีส่วนร่วมในงาน สำคัญขององค์การ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.70)

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

ในส่วนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย การพิจารณาตัวปัญหา การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ การประเมินผล ทางเลือก และการตัดสินใจเลือก ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอผลวิจัยแจกแจงเป็น ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังตารางที่ 4.13–4.17

ตารางที่ 4.13: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของ พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย โดยภาพรวม

กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจนเนอเรชั่นวาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การพิจารณาตัวปัญหา	4.00	0.61	มาก
2. การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ	4.07	0.57	มาก
3. การประเมินผลทางเลือก	3.77	0.94	มาก
4. การตัดสินใจเลือก	1.98	0.87	น้อย
รวม	3.46	0.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชั่นวายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.46, S.D. = 0.44) ซึ่ง เมื่อพิจารณารายด้าน โดย เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ อยู่ใ นระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = 0.57) อันดับสอง ด้านการพิจารณาตัวปัญหา ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.61) อยู่ในระดับมาก อันดับสาม การประเมินผลทางเลือก ($\bar{X}$ = 3.77, S.D. = 0.94) และอันดับสุดท้าย ด้านการตัดสินใจเลือก อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 1.98, S.D. = 0.87)

ตารางที่ 4.14: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการพิจารณาตัวปัญหา

การพิจารณาตัวปัญหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. คิดว่ารายได้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่	3.72	0.79	มาก
2. เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์มีจำนวนเพียงพอ และสะดวกในการทำมาใช้ในการทำงาน	4.11	0.83	มาก
3. รู้สึกภูมิใจต่องานและตำแหน่งงานที่ทำ	4.13	0.74	มาก
4. นโยบายในการบริหารองค์การง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ	3.88	0.80	มาก
5. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือทุกครั้งที่ต้องการ	4.18	0.73	มาก
รวม	4.01	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ด้านการพิจารณาตัวปัญหา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือทุกครั้งที่ท่านต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.73) อันดับสอง รู้สึกภูมิใจต่องานและตำแหน่งงานที่ทำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.74) อันดับสาม เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์มีจำนวนเพียงพอ และสะดวกในการทำมาใช้ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.11, S.D. = 0.83) อันดับสี่ นโยบายในการบริหารองค์การง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.80) และอันดับสุดท้าย คิดว่ารายได้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.72, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ติดตามข่าวประกาศที่รับสมัครใหม่เป็นประจำ	3.34	1.09	ปานกลาง
2. คาดหวังที่จะได้เปลี่ยนตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น	4.44	0.65	มาก
3. คิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี	4.43	0.74	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่
ด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. องค์กรมีนโยบาย เจื่อนใจ และมีการบริหารภายในองค์กรที่ดี	4.24	0.70	มาก
5. คิดว่าการเปลี่ยนงานคือการไปหาประสบการณ์ใหม่	3.87	0.94	มาก
รวม	4.07	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ คาดหวังที่จะได้เปลี่ยนตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.44$, S.D.=0.65) อันดับสอง คิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.43$, S.D.=0.74) อันดับสาม องค์กรมีนโยบาย เจื่อนใจ และมีการบริหารภายในองค์กรที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.70) อันดับสี่ คิดว่าการเปลี่ยนงานคือการไปหาประสบการณ์ใหม่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$, S.D.=0.94) และอันดับสุดท้าย ติดตามข่าวประกาศที่รับสมัครใหม่เป็นประจำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.34$, S.D.=1.09)

THE CREATIVE UNIVERSITY

ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการประเมินผลทางเลือก

การประเมินผลทางเลือก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. รู้สึกว่าองค์กรของท่านไม่มีความมั่นคง	3.17	1.20	ปานกลาง
2. งานที่ทำไม่เป็นที่ยอมรับในองค์กร	4.06	1.13	มาก
3. องค์กรอื่นมีการให้สวัสดิการมากกว่าองค์กรของตนเอง	4.09	1.12	มาก
4. รู้สึกว่าในองค์กรมีแต่ปัญหาความขัดแย้ง	3.91	1.07	มาก
5. ความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีน้อย	3.65	1.12	มาก
รวม	3.77	0.94	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ด้านการประเมินผลทางเลือก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.77, S.D. = 0.94) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือองค์การอื่นมีการให้สวัสดิการมากกว่าองค์การของตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = 1.12) อันดับสอง งานที่ทำไม่เป็นที่ยอมรับในองค์การ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 1.13) อันดับสาม รู้สึกว่าในองค์กรมีแต่ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.91, S.D. = 1.07) อันดับสี่ ความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีน้อย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 1.12) และอันดับสุดท้าย รู้สึกว่าองค์การของท่านไม่มีความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 1.20)

ตารางที่ 4.17: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการตัดสินใจเลือก

การตัดสินใจเลือก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ขณะนี้กำลังตัดสินใจจะลาออกจากองค์การ	1.70	0.99	น้อย
2. อยากทำงานกับองค์การไปจนเกษียณ	1.79	1.01	น้อย
3. ไม่รู้สึกว่างค์การนี้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงาน	2.19	1.30	น้อย
4. หากได้รับโอกาสจากองค์การอื่น ท่านลาออกจากองค์การเดิมทันที	2.26	1.16	น้อย
5. องค์การนี้ให้ในสิ่งที่ต้องการน้อยกว่าองค์การอื่น	1.96	1.11	น้อย
รวม	1.98	0.86	น้อย

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ด้านการตัดสินใจเลือก อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 1.98, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณารายข้อของแบบสอบถาม จะเห็นว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือหากได้รับโอกาสจากองค์การอื่น ท่านลาออกจากองค์การเดิมทันที อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.26, S.D. = 1.16) อันดับสองไม่รู้สึกว่างค์การนี้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.19, S.D. = 1.30) อันดับสาม องค์การนี้ให้ในสิ่งที่ต้องการน้อยกว่าองค์การอื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 1.96, S.D. = 1.11) อันดับสี่ อยากทำงานกับองค์การไปจนเกษียณ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 1.79, S.D. = 1.01) และอันดับสุดท้าย ขณะนี้กำลังตัดสินใจจะลาออกจากองค์การ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 1.70, S.D. = 0.99)

4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน Generation Y ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ตามกรอบแนวคิดของผู้วิจัย กำหนดให้แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับความนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงาน เป็นตัวแปรอิสระ และกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ได้แก่ การพิจารณาตัวปัญหา การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ การประเมินผลทางเลือก และการตัดสินใจเลือกเป็นตัวแปรตาม ดังนั้นตาราง 4.18 สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18: สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

ตัวแปร	การพิจารณาตัวปัญหา	การพิจารณาทางเลือก	การประเมินผลทางเลือก	การตัดสินใจเลือก	กระบวนการตัดสินใจคงอยู่
แรงจูงใจในการทำงาน	.750**	.652**	.286**	-.239**	.684**
ความสำเร็จในงาน	.581**	.537**	.223**	-.159*	.542**
การได้รับความนับถือ	.692**	.564**	.240**	-.266**	.604**
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	.647**	.566**	.283**	-.133	.613**
ความรับผิดชอบในงาน	.571**	.692**	.326**	-.117	.654**
ความก้าวหน้าในงาน	.706**	.456**	.166*	-.324**	.528**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตัวแปร แรงจูงใจในการทำงาน และกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ คือตัวแปรในภาพรวม
ตัวแปรที่เหลือทั้งหมด คือตัวแปรในภาพย่อย

ตารางที่ 4.18 พบว่า โดยภาพรวม แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจในการคงอยู่ ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในระดับมาก (.684**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

ความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ในระดับมาก (.542**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

การได้รับความนับถือ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ในระดับมาก (.604**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

ลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ในระดับมาก (.613**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในภาพย่อยต่อการตัดสินใจเลือก ในระดับน้อย (-.133) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (.654**) ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นในภาพย่อยด้านการตัดสินใจเลือก ในระดับน้อย (-.117) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ในระดับมาก (.528**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

ตาราง 4.19: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. ความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ	ยอมรับสมมติฐาน
2. การได้รับความนับถือมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ	ยอมรับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตาราง 4.19 (ต่อ): สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ	ยอมรับสมมติฐาน
4. ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ	ยอมรับสมมติฐาน
5. ความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับ กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ ในการศึกษา ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
- 2) เพื่อศึกษากระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจ ในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาในรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form ในลักษณะงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธี Cluster Sampling ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 Clusters คือ ช่วง 1-30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565 และ 1-30 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ผู้วิจัยเชื่อว่า ปัจจัยด้านประชากรในแต่ละ Cluster มีลักษณะทั่วไปไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยเก็บตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามออนไลน์ได้ในช่วง 1-30 ธันวาคม พ.ศ. 2565 และหยุดเก็บข้อมูลเมื่อผู้ตอบมีจำนวนครบ 180 คน ซึ่งได้สรุปผลการศึกษาไว้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการ กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมี อายุระหว่าง 22-42 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1-5 ปี

5.1.2 แรงจูงใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านความสำเร็จในงาน อันดับสอง ด้านความรับผิดชอบในงาน อันดับที่สาม ด้านความก้าวหน้าในงาน อันดับสี่ ด้านการได้รับความนับถือ และอันดับสุดท้ายด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับรายละเอียดภาพย่อยโดยการเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน มีดังต่อไปนี้

แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงงานที่ได้รับมอบหมายมักประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อันดับสาม คือการมีความภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านรับผิดชอบ อันดับสี่ คือการสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่านได้เป็นอย่างดี และอันดับสุดท้าย คือการได้รับคำชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ

แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงการตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนดเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือตำแหน่งที่รับผิดชอบมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน อันดับสาม คือการมีอำนาจในการร่วมตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ อันดับสี่ คือการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และอันดับสุดท้าย คือการมีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับเวลาการทำงานของท่านในแต่ละวัน

แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ไปอบรมเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือองค์กรมีการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อันดับสาม คือกระบวนการในการพิจารณาประเมินผลงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม อันดับสี่ คือสามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกังวลต่อการสับเปลี่ยนหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม และอันดับสุดท้าย คือการได้รับการยกย่องและมีส่วนร่วมในงานสำคัญขององค์กร

แรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับความนับถือ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือการมีโอกาสมิมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ อันดับสาม คือการเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานสำคัญ

อันดับสี่คือ ผู้บังคับบัญชามักยอมรับฟังความคิดเห็น และอันดับสุดท้าย คือการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

5.1.3 กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

กลุ่มตัวอย่างมีกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมาก ใน 3 ด้าน ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ อันดับสอง ด้านการพิจารณาตัวปัญหา อันดับที่สาม ด้านการประเมินผลทางเลือกอันดับที่สี่ ด้านการได้รับความนับถือ และอันดับสุดท้าย ด้านการตัดสินใจเลือก สำหรับรายละเอียดภาพย่อย โดยการเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน มีดังต่อไปนี้

กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้นเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี อันดับสาม คือองค์กรมีนโยบาย เงื่อนไข และมีการบริหารภายในองค์กรที่ดี อันดับสี่ คือคิดว่าการเปลี่ยนงานคือการไปหาประสบการณ์ใหม่ และอันดับสุดท้าย คือติดตามข่าวประกาศที่รับสมัครใหม่เป็นประจำ

กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการพิจารณาตัวปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือทุกครั้งที่ต้องการ เป็นอันดับแรก อันดับสอง คือความรู้สึกรักงานและตำแหน่งงานที่ทำ อันดับสาม คือเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์มีจำนวนเพียงพอ และสะดวกในการนำมาใช้ในการทำงาน อันดับสี่ คือนโยบายในการบริหารองค์การง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และอันดับสุดท้าย คือการคิดว่ารายได้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่

กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการประเมินผลทางเลือก มีค่าเฉลี่ยอยู่รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงองค์การอื่นมีการให้สวัสดิการมากกว่าองค์การของตนเองเป็นอันดับแรก อันดับสองคืองานที่ทำไม่เป็นที่ยอมรับในองค์การ อันดับสาม คือความรู้สึกว่าในองค์กรมีแต่ปัญหาความขัดแย้ง อันดับสี่ คือความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีน้อย และอันดับสุดท้าย คือความรู้สึกว่าองค์การของท่านไม่มีความมั่นคง

กระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ด้านการตัดสินใจเลือก มีค่าเฉลี่ยอยู่รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือการมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การอยู่เสมอ อันดับสาม คือการเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงาน

สำคัญ อันดับสี่ คือผู้บังคับบัญชาหมกยอมรับฟังความคิดเห็น และอันดับสุดท้าย คือการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

5.1.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1) สมมติฐานการวิจัย

แรงจูงใจในการทำงาน และกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ มีความสัมพันธ์กัน ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดขององค์ประกอบในภาพย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

สมมติฐานที่ 1.2 การได้รับความนับถือมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

สมมติฐานที่ 1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

สมมติฐานที่ 1.4 ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

สมมติฐานที่ 1.5 ความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

ความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

การได้ความนับถือ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

ลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในภาพย่อยต่อการตัดสินใจเลือกในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นในภาพย่อยด้านการตัดสินใจเลือก ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เมื่อพิจารณาผลการวิจัยและการทดสอบสมมติฐาน ประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

5.2.1 การศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน

ความสำเร็จในงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานจากงานที่ได้รับมอบหมายมักประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีความภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ พร้อมกับได้รับคำชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานได้รับความสำคัญได้รับคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น จะเป็นส่วนที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1993) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจจะก่อให้เกิดการใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นจะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลที่ตามต้องการนั่นเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะห์ ตีเยาว์ (2546) กล่าวว่า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ จงงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของตน

การได้รับความนับถือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานจากการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีโอกาสมมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชานั้นมีการยอมรับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Alderfer (1969) กล่าวว่า ต้องการมีส่วนร่วมมีเพื่อน และต้องการการยอมรับนั้น เป็นส่วนประกอบของความต้องการความสัมพันธ์ ที่จัดอยู่ในประเภทความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเท่ากับความต้องการด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางการด้านสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานจากลักษณะงานที่ทำนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร และการได้ใช้ความสามารถมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความกดดันสูง เพราะเป็นการปฏิบัติงานในแบบที่ได้แจ้งความจำนงค์ต่อองค์กร ทำให้ไม่รู้สึกจำเจ น่าเบื่อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg, et al. (1993) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายในของผู้ปฏิบัติงาน และยังส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเองเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบในงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนด เนื่องจากตำแหน่งที่รับผิดชอบมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้มีอำนาจในการร่วมตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นว่าพนักงานในองค์กรนั้น มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้ปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับเวลาการทำงานของท่านในแต่ละวัน จึงทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะรับผิดชอบในงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg, et al. (1993) ที่ได้มีการนำเสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) โดยเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายใต้องค์กร โดยสอดคล้องในส่วนของปัจจัยจูงใจนั้น เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และยังส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเองเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่นับว่าปัจจัยจูงใจนั้นเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายในของผู้ปฏิบัติงานและอันดับสุดท้าย คือการมีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับเวลาการทำงานของท่านในแต่ละวัน

ความก้าวหน้าในงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานจากการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ไปอบรม เนื่องจากองค์กรมีการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นมีกระบวนการในการพิจารณาประเมินผลงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกังวลต่อการสับเปลี่ยนหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม ได้รับการยกย่องและมีส่วนร่วมในงานสำคัญขององค์กร ซึ่ง

สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กที่ได้มีสมมติฐานของทฤษฎี คือทุกคนแสวงหาความรับผิดชอบ และพัฒนางานที่มีความท้าทายให้มีระดับสูงขึ้น เนื้อหาของงานจะเกี่ยวข้องกับรางวัลภายในที่เกิดขึ้น ในเวลาของการปฏิบัติงานโดยเฉพาะว่าการปฏิบัติงานโดยตัวมันเองแล้วจะให้รางวัลได้ทำให้บุคคลถูก จูงใจด้วยตนเอง เพียงแต่การมอบหมายงานที่ท้าทายการยกย่องผลการปฏิบัติงานที่ดีผลงานเป็นที่ ยอมรับ และมีด้านความก้าวหน้าในงาน กับด้านการได้รับความนับถือซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg, et al. (1993) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ องค์กร อันให้ความสำคัญกับปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และยังส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเองเกิดความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน โดยนับว่าปัจจัยจูงใจนั้นเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายในของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับความ นับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์ต่อ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

5.2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคง อยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของ พนักงานเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้กล่าวคือ อยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบของ แรงจูงใจในการทำงานทั้ง 5 ด้าน คือความสำเร็จในงาน การได้รับความนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงาน ที่มีความสัมพันธ์กันมากกับกระบวนการตัดสินใจใน การคงอยู่ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติส่วนใหญ่มองมีความภูมิใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย และมี ส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พนักงานสามารถ แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และได้รับการสนับสนุนในการทำงานร่วมกันอย่าง เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg, et al. (1993) ที่กล่าวว่า การมองเห็นผลงานความ ชัดเจนของงาน เป็นความสำเร็จที่สามารถวัดได้จากการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายตามกำหนด ภายในระยะเวลา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการ ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้พนักงานมีแนวโน้มในการลาออกลดน้อยลง จึงทำให้ปัจจัยด้านความสำเร็จ ในงาน มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

(Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปริดา กงกัญญา (2556) ที่กล่าวว่า การที่บุคลากรหรือพนักงานคนนั้น มีความพึงพอใจและต้องการที่จะทำงานต่อไปในองค์กรด้วยความรู้สึกที่เต็มใจและสมัครใจ โดยไม่ต้องการลาออกหรือโยกย้ายงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ ศรีณย์ พิมพทอง (2557) ที่กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานนั้น มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ทำของพนักงาน หากมองในระดับบุคคลกับเรื่องความผูกพันกับองค์กร เพราะเมื่อบุคคลหรือพนักงานคนนั้นมีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ถือว่าบุคคลนั้นมีความรู้สึกที่ดีกับงานที่ตนเองทำ

ด้านการได้รับความนับถือ มีความสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ส่วนใหญ่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ เพราะในขณะปฏิบัติงานแต่ละวันนั้น พนักงานจะต้องติดต่อสื่อสารข้ามฝ่ายงาน มีผลให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน ลดการเกิดปัญหาระหว่างการทำงานด้วยกัน จนทำให้เกิดความรู้สึกยอมรับและสบายใจ ทำให้พนักงานได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารและหัวหน้าให้ความสำคัญในการรับฟังปัญหาของพนักงานที่พบเจอจากการทำงานเป็นอย่างดี ตลอดจนการให้คำแนะนำ วิธีแก้ไข และการมอบหมายงานสำคัญร่วมกับพนักงานจึงทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจตลอดระยะเวลาในการทำงาน และการพบปัญหาในการทำงานลดน้อยลง ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มในการตัดสินใจคงอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilmer & Haller (1970 อ้างใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556) ที่กล่าวว่า หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ย่อมทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้นได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความพอใจหรือไม่พอใจในงาน สุริดา โตพันธุ์ (2549) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานมีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาที่นานมากที่สุดเท่าที่พนักงานจะทำได้ และ ณ ขณะปัจจุบันนี้ ยังไม่มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร

ด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าการที่งานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งที่พนักงานทำอยู่ เปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มอบหมายงานที่มีความหลากหลาย ทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Locke (1988) ที่กล่าวว่า งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หมายถึง คนนั้นชอบงานหรือไม่ ถ้าชอบและสนใจก็就会有ความพอใจในงานสูง หรืองานนั้นส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ ซึ่งความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

เกิดจากการได้รับงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ได้รับงานที่น่าสนใจ เป็นงานที่ไม่ซ้ำซากน่าเบื่อ งานเหล่านี้เป็นงานที่คนส่วนใหญ่ชอบ แต่มีบางคนชอบงานที่ต้องใช้ความคิด และแก้ปัญหา จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ คาเปลลี (2003/2550) ที่กล่าวว่า คุณค่าและลักษณะของงานที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นการทำให้พนักงานนั้นยังทำงานกับองค์กร นอกจากนั้นยังรวมไปถึงการเข้าใจและทราบรายละเอียดที่ทำให้พนักงานลาออกเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถช่วยองค์การรักษาพนักงานไว้ได้

ด้านความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ มีโครงการในการบริหารงานมีการกำหนดตำแหน่งที่รับผิดชอบมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ถูกกำหนดไว้อย่างมาตรฐาน ฝ่ายบริหารมอบหมายงานที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับเวลาของท่านในแต่ละวัน ซึ่งพนักงานสามารถดำเนินการจัดการให้เสร็จเรียบร้อยภายในเวลาทำงาน รวมถึงพนักงานแต่ละคนมีอำนาจในการตัดสินใจในส่วนงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านอย่างเต็มที่จึงทำให้ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน ไม่เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Harrell (1972) ที่กล่าวว่า โครงสร้างและขอบเขตของงานที่มีความชัดเจนสามารถสามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจน รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จะช่วยควบคุมสภาพการณ์ทำงานได้ง่ายขึ้น งานที่มีโครงสร้างการทำงานดี จะทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ทำงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

ด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจาก พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ได้รับการพิจารณาให้ได้รับการอบรมจากองค์กร รวมไปถึงการพิจารณาในเรื่องของการศึกษาต่อ และการปรับตำแหน่งอย่างยุติธรรม ในด้านที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการเลื่อนตำแหน่งงานจะเป็นไปตามประสิทธิภาพการทำงาน จึงทำให้ด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ มีความสัมพันธ์ในการตัดสินใจในการคงอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1973) ที่กล่าวว่า บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ซึ่งเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรมความต้องการ โดยคนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงขึ้น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ขึ้นชมในความสำเร็จของงานที่ทำความรู้สึกรู้สึกมั่นใจในตัวเอง

และเกียรติยศ ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ทำหาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Jernigen (1988 อ้างใน ธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557) ที่กล่าวว่า พนักงานผู้ที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดีนั้น ได้รับการดูแลธำรงรักษาทำให้เกิดการคงอยู่กับองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ รวมถึงการสร้างสิ่งที่จะเป็นส่วนในการกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ตามความคาดหวังของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ผู้บริหารในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ควรบริหารบุคลากรกลุ่มนี้ด้วยการจัดฝึกอบรมเสริมทักษะในการทำงาน ควบคู่ไปกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการวางแผนปรับนโยบายให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดวัตถุประสงค์ทั้งองค์กรและพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

เพื่อให้ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถขยายผลต่อไปอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคตถึงแรงจูงใจในการทำงานกับกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่ ของพนักงานเจนเนอเรชันวายของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะประเด็นสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป คือ

5.4.1 ควรมีการนำผลการวิจัยไปต่อยอดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวัดดัชนีความสุขในการทำงาน รวมถึงการได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขการรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กร

5.4.2 ควรเพิ่มการทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมประเด็นปัญหามากยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มสมมติฐานในด้านอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ความภูมิใจในองค์กร และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น รวมถึงเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพร่วมกันด้วยการใช้แบบสอบถามประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงทุกมิติและได้มา ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดจะทำให้ได้ผลวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้น

5.4.3 การศึกษาวิจัยในปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจในการคงอยู่
นอกเหนือจากงานวิจัยครั้งนี้ เช่น คุณภาพชีวิต และความสมดุลในการทำงาน หรือประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม



บรรณานุกรม

- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2560). *หลักการจัดการและองค์การ*. กรุงเทพฯ: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- กรรณิการ์ เกตทอง. (2559). *สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงาน*
วิชาการ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). การค้นคว้า
อิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2542). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ (2563). ระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ
ไทย. *วารสาร HR intelligence*, 15(2), 44-63.
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development: HRD)*. (2562). สืบค้นจาก
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/>.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). *การบริหารค่าตอบแทน*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กุลิสรา บุญมาเครือ และสุธรรม พงศ์สำราญ. (2559). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน บริษัทสยามซีแลนด์ทรานสปอร์ต จำกัด. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(1), 127-
137.
- เกวลี พ่วงศรี. (2557). *การศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการ*
ทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท วินสัน กรุ๊ป. การค้นคว้าอิสระ
ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- โกวิทย์ กังสนันท์. (2549). *กระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารและกรอบความคิดทั่วไป*.
กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คาเปลลี, ปีเตอร์. (2550). *การว่าจ้างและรักษาบุคลากร [Hiring and Keeping the Best People]*
(ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี คศ. 2003).
- จำนง พรายแย้มแข. (2529). *เทคนิคการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้กับการสอนซ่อมเสริม*
(ตามกระบวนการวิทยาศาสตร์). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2550). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพล บัวบุตร. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก โยกย้าย หรือโอนย้ายองค์การ*
ของพนักงานสอบสวนระดับปฏิบัติการในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ: กรณีศึกษา
กองบัญชาการตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). *หลักการจัดการ หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

- ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์. (2540). *การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ธนพร แดงขาว. (2541). *พฤติกรรมกรรมการบริโภคสินค้าของวัยรุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนพร ปทุมรังสรรค์. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจออนไลน์แห่งหนึ่ง*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นวลศิริ เปาโรหิตย์. (2528). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรวมคำแหง.
- นิสรา รอดนุช. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชี ขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญญิตี คำณูวัฒน์. (2555). *การบริหารประสิทธิภาพลูกค้า*. สืบค้นจาก <https://www.komchadluek.net/news/economic/124151>.
- ปรีดา กงกัญญา. (2556). *การศึกษาความตั้งใจคงอยู่ในงานการสร้างอัตลักษณ์แห่งตนวัฒนธรรมองค์กรลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารกลุ่มบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายยาแผนปัจจุบันและเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิยะนุช เหลืองงาม. (2552). *บรรทัดฐานในการตัดสินใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในการเรียนวิทยาศาสตร์เรื่องภาวะโลกร้อน ตามแนวทางการสอนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสังคม (STS)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภทร พัทธกิจจวงศ์, ณัฐดนัย ตั้งกิจโสภณ และศรีรินทร์ ชันติวัฒนกุล. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานบริษัท ABC จำกัด*. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 16(1), 113-126.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัย (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วรรณวิสา แยมเกตุ. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้าบุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- วรารัตน์ บุญผดุง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลใหม่กับการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและความผูกพันต่อเป้าหมาย กรณีศึกษาโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัฒนา สุนทรชัย. (2551). เรียนสถิติด้วย SPSS ภาคความรู้เบื้องต้น. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- วุฒิชัย จำนงค์. (2523). พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2555). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). แปรนัยผู้นำขึ้นได้. กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดีย.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2545). นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สมยศ นาวิการ และผุสดี สุมาคม. (2520). องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2563). ประวัติสำนักงาน กสทช. สืบค้นจาก <https://broadcast.nbtc.go.th/about>.
- สุดารา ดิษฐากรณ์. (2535). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อของข้าราชการตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อการเกษตรกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุจิตา โตพันธานนท์. (2549). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุปราณี เอกอุ. (2550). การคงอยู่ของพนักงานบริษัทโรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2546). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2543). เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 1-7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคุณภาพ การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2550). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง. (2525). การพัฒนาบุคคล กลุ่มและชุมชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work* (4th ed.). New York: Macmillan.
- Borda, R. G., & Norman, I. J. (1997). Testing a model of absence and intent to stay in employment: A study of registered nurses in Malta. *International Journal of Nursing Studies*, 34(5), 375-384.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Rev. ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). Ohio: South-Western.
- Delamotte, Y. & Takezawa, S. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Geneva: International Labour Office.
- Dunkin, J. W., Juhl, N., & Stratton, T. (1996). Why rural practice? *Nursing Management*, 27(12), 26-28.
- Cowin, L. S., & Hengstberger-Sims, C. (2004). New graduate nurse self-concept and retention: Alongitudinal survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(1), 59-70.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A "third" approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27, 385-392.
- Ferris, G. R., Rossen, S. D., & Barthum, D. T. (1996). *Handbook of human resource management* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Flippo, E. B. (1966). *Management a behavioral approach*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Frank, F. D., Finnegan, R. F., & Taylor, C. F. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Harrell, T. W. (1972). *Industrial psychology*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Heneman, G., & Judge, A. (2004). *Staffing organizations* (5th ed.). Singapore: Mendota House.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work* (2nd ed.). London: Routledge.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (The millennium ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Kleinman, C. S. (2004). Leadership and retention: research needed. *Journal of Nursing Administration*, 34(3), 111-113.
- Locke, J. (1988). *Locke two treatises of government*. Cambridge: Cambridge University.
- Maslow, A. (1973). Theory of human motivation. In Lowry, R. J. (Ed.). *Dominance, self-esteem, self-actualization: Germinal papers of A. H. Maslow*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management* (10th ed.). Singapore: Seng Lee.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover causes, consequences, and control*. New York, NY: Addison Wesley.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Human behavior at work: Organizational behavior* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Osborne, J., Erduran, S., & Simon, S. (2004). Enhancing the quality of argumentation in school science. *Journal of Research in Science Teaching*, 41(10), 994-1020.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4-6), 305-558.
- Robbins, S. (1993). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sayles, L. R., & Strauss, G. (1977). *Managing human resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.

- Simon, H. A., & Newell, A. (1971). Human problem solving: The state of the theory in 1970. *American Psychologist*, 26(2), 145–159.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Woods, C. Q. (1989). Manager impact on retention of hospital staff: Part 1. *The Journal of Nursing Administration*, 19(3), 14-9.
- Umstot, D. D. (1984). *Understanding organization behavior*. Minnesota, MN: West.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Harmondsworth, England: Penguin.
- Walters, C. (1978). *Adaptive management of renewable resources*. New York: McGraw - Hill.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 4(7), 20-23.





**BANGKOK
UNIVERSITY**

THE CREATIVE UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการตัดสินใจในการลาออกของพนักงาน Generation Y ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา CA701 (Independent Study) การค้นคว้าอิสระ ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการตัดสินใจในการลาออกของพนักงาน Generation Y ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูลตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยจะเก็บรักษาข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ และไม่นำไปเผยแพร่ต่อในทางมิชอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาของการวิจัยอิสระเท่านั้น แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจในการลาออกของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

(Generation Y)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ช่องที่ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 22-26 ปี

☐ 27-31 ปี

☐ 32-36 ปี

☐ 37-42 ปี

3. สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

☐ มัธยมศึกษา ปวช./เทียบเท่า☐ อนุปริญญา ปวส./เทียบเท่า☐ ปริญญาตรี☐ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระดับเงินเดือน

☐ ไม่เกิน 15,000 บาท☐ 15,001–20,000 บาท☐ 20,001–25,000 บาท☐ 25,001 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

☐ ต่ำกว่า 1 ปี☐ 1–5 ปี☐ 6 - 10 ปี☐ 11 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ในช่องที่ตรงกับความจริงมากที่สุด โดยมีระดับคะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น: 5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความสำเร็จในงาน						
1	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมักประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
2	ท่านมีความภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านรับผิดชอบ					
3	ท่านได้รับคำชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่านได้เป็นอย่างดี					
5	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์					

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การได้รับความนับถือ						
1	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
2	ผู้บังคับบัญชามักยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
3	ท่านมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การอยู่เสมอ					
4	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
5	ท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานสำคัญ					
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ						
1	ท่านรู้สึกว่าการงานที่ท่านนั้นมีความสำคัญต่อองค์การ					
2	ความสามารถของท่านมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
3	ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทาย ไม่จำเจ น่าเบื่อ					
4	ท่านได้ปฏิบัติงานในแบบที่ท่านได้แจ้งความจำนงค์ต่อองค์การ					
5	ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่ท่านมีความถนัดสูง					
ความรับผิดชอบในงาน						
1	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน					
2	ตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน					
3	ท่านมีอำนาจในการร่วมตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
4	ท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับเวลาการทำงานของท่านในแต่ละวัน					
5	ท่านตั้งใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความก้าวหน้าในงาน						
1	ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ไปอบรม					
2	ท่านได้รับการยกย่องและมีส่วนร่วมในงานสำคัญขององค์กร					
3	กระบวนการในการพิจารณาประเมินผลงานของหน่วยงานท่านเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
4	องค์กรมีการสนับสนุนให้ท่านได้ศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
5	ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกังวลต่อการสับเปลี่ยนหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจในการลาออกของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ในช่องที่ตรงกับความจริงมากที่สุด โดยมีระดับคะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น: 5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง
2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	การตัดสินใจในการลาออกของพนักงาน เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การพิจารณาตัวปัญหา						
1	ท่านคิดว่ารายได้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่					
2	เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์มีจำนวนเพียงพอ และสะดวก ในการทำมาใช้ในการทำงาน					
3	ท่านรู้สึกภูมิใจต่องานและตำแหน่งงานที่ทำ					
4	นโยบายในการบริหารองค์กรของท่านง่ายต่อการ นำไปปฏิบัติ					
5	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือทุกครั้งที่ท่านต้องการ					

ข้อ	การตัดสินใจในการลาออกของพนักงาน เจนเนอเรชันวาย (Generation Y)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การพิจารณาค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ						
1	ท่านติดตามข่าวประกาศที่รับสมัครใหม่เป็นประจำ					
2	ท่านคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น					
3	ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี					
4	องค์กรของท่านมีนโยบาย เงื่อนไข และมีการบริหารภายในองค์กรที่ดี					
5	ท่านคิดว่าการเปลี่ยนงานคือการไปหาประสบการณ์ใหม่					
การประเมินผลทางเลือก						
1	ท่านรู้สึกว่างค์การของท่านไม่มีความมั่นคง					
2	งานที่ท่านทำไม่เป็นที่ยอมรับในองค์กร					
3	องค์กรอื่นมีการให้สวัสดิการมากกว่าองค์กรของท่าน					
4	ท่านรู้สึกว่ในองค์กรมีแต่ปัญหาความขัดแย้ง					
5	ความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีน้อย					
การตัดสินใจเลือก						
1	ขณะนี้ท่านกำลังตัดสินใจจะลาออกจากองค์กร					
2	ท่านอยากทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณ					
3	ท่านไม่รู้สึกว่างค์การนี้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงาน					
4	หากท่านได้รับโอกาสจากองค์กรอื่น ท่านลาออกจากองค์กรเดิมทันที					
5	องค์กรนี้ให้ในสิ่งที่ท่านต้องการน้อยกว่าองค์กรอื่น					

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล:

นภัสสร ท้าวประยูร

อีเมล:

Napassorn.taop@bumail.net

ประวัติการศึกษา:

พ.ศ. 2559 มหาวิทยาลัยกรุงเทพนานาชาติ
สาขาวิชาการตลาด

ประสบการณ์ทำงาน:

พ.ศ. 2564-ปัจจุบัน
สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง
กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
(กสทช.)

พ.ศ. 2562

โรงแรมดิโอกระ เพรสทีจ กรุงเทพฯ

BANGKOK
UNIVERSITY
THE CREATIVE UNIVERSITY