

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทเอบีพีคาเฟ (ประเทศไทย) จำกัด” ได้พิจารณาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

- 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
- 2) แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาพนักงาน

2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
- 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงาน

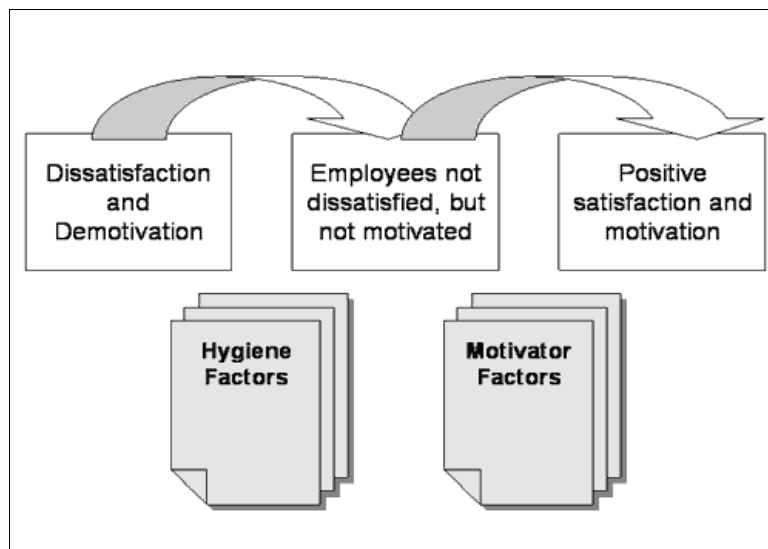
2.4 งานเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริก เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg's dual factor theory 1990)

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg F. et al., 1990) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริกเฮอรัชเบอร์ (Herzberg's dual factor theory 1990)
ที่มา : <http://www.stat.rmutt.ac.th>

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ประการ

1. **ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)** หมายถึงความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2. **การยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำคัญ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิตיעิน หรือการกล่าวโทษ

3. **ลักษณะงาน (Work Itself)** หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4. **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ฝึกงาน

ปัจจัยคำจูนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เฮอรัชเบอร์ก กล่าวถึง ปัจจัยคำจูนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย 9 ประการ

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์อื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2. โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

4. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

5. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

6. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

7. สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

8. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

9. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือ ไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทาง ครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์เกอร์สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจิตใจหรือปัจจัยกระตุ้นอันได้แก่ตัวงานเองหรือลักษณะของงานมีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค่าจ้าง หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้
2. ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มิแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้
3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมาย และเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา
4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่คืบคลาน ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ผู้บริหารจะนำแนวคิดทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจ้างซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจ้างเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาพนักงาน

ทฤษฎีธำรงรักษาพนักงานของ (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ สุนทรวัตถกิจ, 2554) ให้ความหมายของทฤษฎีการธำรงรักษาพนักงาน โดยมี มติความหมายที่สำคัญจะมีอยู่ 6 ประการคือ

1. ความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่าน ส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร
2. ความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานขององค์กร
3. พยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. สำหรับท่านแล้วองค์กรนี้ถือว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ท่านทำงานด้วย
5. จะตอบปฏิเสธหากมีองค์กรอื่น ๆ มาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า
6. ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในองค์กรนี้ไปตลอดจนกว่าเกษียณอายุ

2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ความหมายการจูงใจ การจูงใจมนุษย์ เป็นปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน จึงไม่อาจจะหาคำจำกัดความที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัวง่าย ๆ ได้นอกจากนั้นผลของการจูงใจก็ยิ่งยากแก่การวัด อาทิ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจมิได้หมายความว่า ระดับขวัญหรือการจูงใจจะต้องสูงตามไปด้วยเสมอ อย่างไรก็ตาม สำหรับศัพท์ของการจูงใจ (Motivation) นั้นเป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า Movere หมายถึง การเคลื่อนไหว ซึ่งเป็นเรื่องราวของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่งอันเป็นผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ (สร้อยตระกูล ดิทยานนท์ อรรถมานะ, 2542:83) บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่งคือ การที่บุคคลได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่าง เป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการปฏิบัติมากขึ้นน้อยแตกต่างกันไป ด้วย การจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องศึกษาในหลาย ๆ ประเด็น เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่าบุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันเพราะอะไร ถ้าหากสามารถจะบอกสาเหตุพฤติกรรมของแต่ละคน

แสดงพฤติกรรมแตกต่างกันเพราะอะไร ถ้าหากสามารถจะบอกสาเหตุพฤติกรรมของแต่ละคน ได้ก็คงจะทำให้การดำเนินชีวิตของเราง่ายขึ้น เพราะการเข้าใจสาเหตุพฤติกรรมจะช่วยให้คนเรามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และให้ภัยกันได้ง่ายขึ้น แต่ในชีวิตจริงแม้แต่บุคคล 2 คน รู้จักกันเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันเป็นต้นว่า บิดา มารดาและบุตร สามิ ภรรยา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท ก็ยากที่จะบอกสาเหตุของพฤติกรรมของคนที่เรารักและสนิทได้ถูกต้องทุกครั้ง เพราะสาเหตุของพฤติกรรมเป็นที่สังเกตไม่ได้ และบางครั้งผู้แสดงพฤติกรรมเองก็อาจจะบอกไม่ได้ว่าทำไมตนเองจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น นักจิตวิทยาได้พยายามอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมจึงพยายามสร้างทฤษฎีขึ้น โดยใช้ความคิดรวบยอดสมมติฐานที่เรียกว่าการจูงใจ ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรง จึงต้องอธิบายพฤติกรรมที่สังเกตได้เป็นสิ่งอ้างอิง (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2541 หน้า 153)

แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือมีการชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ ดังนั้น การจูงใจจึงมีอิทธิพล ต่อการเรียนรู้มาก ซึ่งได้ได้มีผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ลลิกา ต้นสอน (2544 หน้า 194) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและความเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

เจียมจิตร ศรีฟ้า (2545 หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ทิพสุดา ลีลาศิริคุณ (2545 หน้า 12) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เกษสุดา ดันขุน (2545 หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใดๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรมนั้นๆ จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

บุศรา เตียรบรรจง (2546 หน้า 12) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจ และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขวัญจิรา ทองนา (2547 หน้า 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ

ศิริพร จันทศรี (2550 หน้า 10-11) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือค่าชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

ดังนั้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ ซึ่งจะเกิดจากแรงขับภายใน และภายนอก เพื่อให้ได้สิ่งนั้นมา เมื่อได้แล้วก็จะเกิดความสุขใจในสิ่งที่ได้รับ มีความพึงพอใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ประเภทของแรงจูงใจ

ในด้านการแบ่งประเภทแรงจูงใจ มีนักการศึกษาได้แบ่งประเภทแรงจูงใจไว้ดังนี้ ฮิลการ์ด (ศิริพร จันทศรี, 2550 หน้า 15, อ้างอิงจาก Hilgard, 1962) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศการจับถ้าย
2. ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ
3. ความต้องการความรัก และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ คือรู้ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติภารกิจใดๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2541 หน้า 27) และเชอรัฟ (สัวน์ วัฒนวงศ์, 2533 อ้างอิงจาก Sherif, 1956) มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เกี่ยวกับอาหาร น้ำการพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นความต้องการมีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกัน หลังจากการเรียนรู้ในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่นการเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับการยกย่องชมเชย เป็นต้น

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง นักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายใน มีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง เป็นต้น

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้นมอร์แกน (ศิริพร จันทศรี, 2550 หน้า 15, อ้างอิงจาก Morgan, 1966) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งอาจจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นนอกเหนือจาก พ่อ แม่ พี่น้อง ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อสนองความต้องการในการในด้านต่างๆ

2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมากการแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามที่จะสร้างฐานะของตนให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่นๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง อยากได้เกียรติยศ และอำนาจ

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มีผู้รู้ได้ให้ความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สุโท เจริญสุข (2531 หน้า 17) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

1. เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม

2. เป็นสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้น ให้อินทรีย์ไม่อยู่นิ่ง

3. เป็นสิ่งซึ่งต้องได้รับการเสริมแรง (เช่น เมื่อคนเกิดแรงจูงใจ คนต้องได้รับการตอบสนอง อาจเป็นรางวัลหรือสิ่งของเป็นการเสริมแรงเสมอ)

ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งเร้า และกระตุ้นให้บุคคลสนใจ มีแรงจูงใจในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะเป็นรางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้โบนัส จากการทำงาน เป็นต้น

ขวัญจิรา ทองนา (2547 หน้า 15) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์กรได้ตามที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศิริพร จันทศรี (2550 หน้า 19) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจคือเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะการที่บุคคลจะกระทำกิจกรรมได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็แรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น และถ้ามนุษย์มีความพอใจเขาก็จะทุ่มเทความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่งานของเขามากขึ้นด้วย

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นความสำคัญของงาน หรือการสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากภายใน ไม่สามารถสร้างได้ทุกสถานการณ์ ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนมากจะมองเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะช่วยส่งผลให้เกิดกาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และผลของการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ในความเป็นจริงแล้วบุคคลหนึ่งๆ ย่อมมีภาระหน้าที่ หรือปัจจัยอื่นๆ อันเป็นสาเหตุให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลงไป และมีผู้รู้ได้กล่าวไว้ดังนี้

ทิพมาศ แก้วชิม (2542 หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติว่า เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงานที่ทำท่ายให้อยากปฏิบัติงานตรงกับความสนใจและความถนัด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ

ดังนั้นการสร้างองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกิดจาก การได้รับยกย่องจากการทำงานมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธรวรรณ พลหาญ (2543 หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึงความรู้สึที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานในหน้าที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเปิดโอกาสในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทายการให้อิสระ

ในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ความสะดวกของสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และ ความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

บุศรา เตียรบรรจง (2546 หน้า 4) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานที่บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในองค์การ และมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการมอบหมายงานด้วย

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจะจูงใจบุคคลนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการคือเมื่อบุคคลมีความต้องการ (Need) ก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อนในร่างกาย และจะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจตามที่ต้องการ ดังนั้น การจูงใจนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ดังนี้

ขวัญจิรา ทองนา (2547 หน้า 24) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บาเหน็จ บานาญ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้เงินทอง หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน สวัสดิการหรือผลตอบแทนอื่นๆ ที่มีใ้ได้อยู่ในรูปของเงินทอง หรือที่มีลักษณะเป็นนามธรรม นอกจากสิ่งจูงใจดังกล่าวแล้วผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์การได้ด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้มีสภาพการปฏิบัติงานที่ดี ให้ทุกคนแสดงความคิดอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยกย่องชมเชย ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแล ให้ความสนิทสนมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และต้องทาดัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

พิคอร์ส และ ไมเออร์ส (ขวัญจิรา ทองนา, 2547 หน้า 26, อ้างอิงจาก Pigors and Myers. 1981 p.116) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่าต้องประกอบด้วย 8 องค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ทำ ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ พัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

7. มีการแบ่งเวลาการทำงาน และเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล

8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงาน กับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

ดังนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือ การได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และงานที่ต้องมีความมั่นคงในหน้าที่ ตำแหน่งงานมีการยอมรับความคิดเห็นต่างๆ และได้รับการยกย่องในหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลลูกน้องได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังใจและกำลังกายในการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

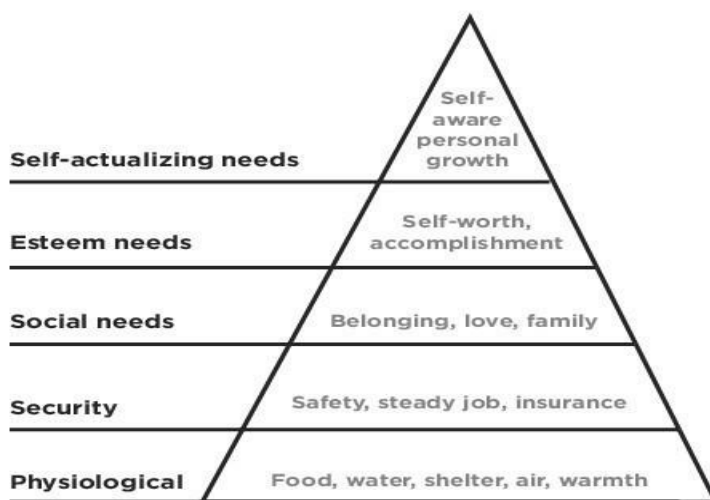
ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory Of Motivation)

การจูงใจ หมายถึงสภาวะที่ถูกกระตุ้นหรือผลักดันโดยแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่หวังไว้ มีหลายคำซึ่งเกี่ยวข้องกับการจูงใจเช่น ความต้องการ (Need) ความพยายาม (Striving) ความปรารถนา (Desire) แรงขับ (Drive) ความทะเยอทะยาน (Ambition) แนวความคิดของแรงจูงใจมีได้หลายแง่มุม ดังนั้นจึงมีทฤษฎีต่างๆที่อธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. ทฤษฎีการเสริมแรง(Reinforcement Theories)
2. ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories)
3. ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

ในด้านทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน ได้มีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีไว้อย่างหลากหลายดังนี้

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow's Hierarchy of Needs Theory (อนิซวัง แก้วจางนงค์, 2552 หน้า 66-68)



ภาพประกอบที่ 2.2 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow's Hierarchy of Needs Theory.

ที่มา : <http://www.biz-development.com/HumanResources/3.18.Maslow's-Hierarchy-Of-Needs.htm>.

Abraham Maslow ให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของแรงจูงใจเช่น ความต้องการด้านชีววิทยาหรือสัญชาตญาณ อะไรคือสาเหตุให้คนประพฤติตัวตามความพึงพอใจของตนเอง ซึ่งความต้องการอย่างหนึ่งไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในระยะยาว และความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ คนเรามักจะเสาะหาสิ่งต่างๆ เพื่อสนองความต้องการ เพราะความต้องการที่จะสมหวังย่อมไม่มีที่สิ้นสุด โดยได้เสนอความต้องการเป็น 5 ชั้น ได้แก่

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ การนอน และแรงขับทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยทางด้านที่พักอาศัยและความมั่นคง

3. ความต้องการความรักและการยอมรับ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่ต้องการการยอมรับทางสังคมในด้านความรัก มิตรภาพ บทบาทหน้าที่ และการมีส่วนร่วม

4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Self-esteem needs) เป็นความต้องการทางด้านความคิดภายใน เช่น เป็นที่ชื่นชอบและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน เป็นการเข้าใจและตระหนักในความสามารถของตน จึงต้องการจะใช้ความสามารถนั้นตอบสนองความต้องการของตน โดยไม่สนใจว่าจะต้องได้รับผลตอบแทน

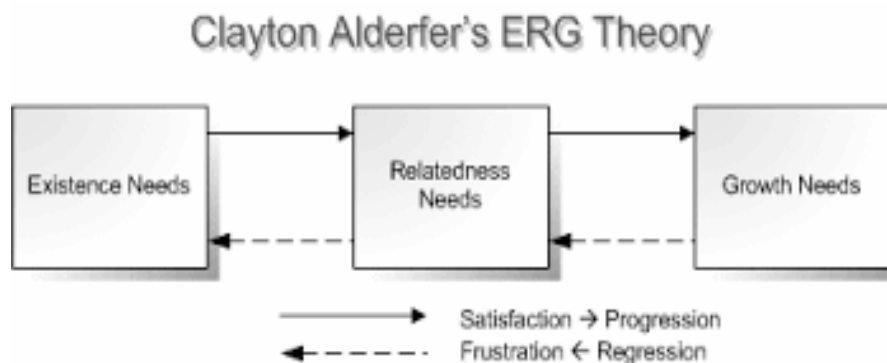
มาสโลว์ ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการตามลำดับขั้นไว้ดังนี้

1. การกระทำเป็นสิ่งสำคัญที่เกิดจากความต้องการที่ยังไม่บรรลุความสำเร็จ ทุกคนต้องการความสำเร็จไม่ว่าจะมีแรงจูงใจหรือไม่ก็ตาม

2. คนจะจัดระบบเพื่อตอบสนองความต้องการโดยเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สุดและพัฒนาเป็นลำดับขั้นขึ้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไปโดยไม่มีวันสิ้นสุด

3. ความต้องการพื้นฐานต้องมาก่อนความต้องการอื่น

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer



ภาพประกอบที่ 2.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer.

ที่มา : <http://www.stat.rmutt.ac.th>.

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงาน

พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจของแม็คเคลลแลนด์ (McClelland's Theory of Needs)

ในขณะที่ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้มีการทบทวนกัน ทฤษฎีการจูงใจของแม็คเคลลแลนด์ (McClelland) ได้รับการสนับสนุนจากผลงานการวิจัยอย่างมาก ตามทฤษฎีของเขานั้นยึดถือความเชื่อว่าการต้องการของคนที่จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement หรือ nAch)
2. ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for affiliation หรือ nAff)
3. ความต้องการอำนาจบารมี (Need for power หรือ nPow)

แม็คเคลลแลนด์ ได้ทำการวิจัยตามแนวความคิดของความต้องการทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว และได้สรุปผลการวิจัยที่น่าสนใจไว้ดังนี้ (Mowen and Minor, 1998 pp. 167-168)

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3) ความต้องการอำนาจบารมี (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แม็คเคลลแลนด์ระมัดระวังไม่ด่วนสรุปว่า ความต้องการของบุคคลมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นๆ สูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง เมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมีมิตรภาพช่วยทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

2) แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาพนักงาน

ความหมายของการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงานในนั้น จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงด้วยเป็นเรื่องสำคัญสำหรับหน่วยงานและองค์กร หลักการจัดการที่เหมาะสม ร่วมกับการสร้างเสริมการคิดบวกและปัจจัยความสำเร็จภายในของพนักงานในแต่ละระดับจะช่วยให้จัดความรู้สึกเบื่อหน่ายและความคับข้องใจต่างๆ ที่เป็นสาเหตุหลักของการลาออก และหากระบวนการมีแนวทางการส่งเสริมพนักงานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะยิ่งทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบายได้ และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายในการธำรงรักษาไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเรียบเรียงดังต่อไปนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2540, หน้า210 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจงนงค์, 2552) ได้กล่าวถึงความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรว่าเป็นความสามารถขององค์กรเป็นการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัยและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 210 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2553) กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้าน 11กายภาพและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทางกายและจิตใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527, หน้า 123-126 อ้างถึงใน เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์, 2550) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคคลคือ

1. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือแสดงออกในทางที่ต้องการการจูงใจนี้อาจต้องอาศัยสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่การให้ค่าตอบแทนในการทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น

2. ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง การที่บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างดีตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคลก็คือ ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี การประสานงานที่ดีในการทำงาน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งที่ต้องการพิจารณาในการบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานคือ

2.1 รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน

2.2 สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งสถานที่ทำงาน ห้องพัก ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าจะในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น

2.3 ความภูมิใจในองค์กร คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วองค์กรได้ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง เหล่านี้ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีความภาคภูมิใจในการทำงาน

3. สวัสดิการและบริการต่าง ๆ หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์กรจัดผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน สวัสดิการและบริการต่างๆ ที่อาจจัดได้มีดังนี้

3.1 สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ได้แก่ การจัดให้มีการตรวจสุขภาพบุคลากรในหน่วยงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

3.2 สวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ

3.3 สวัสดิการเกี่ยวกับการพักผ่อน เป็นการจัดให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีโอกาสได้พักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร เช่น จัดงานสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่าง ๆ

กัญญา สาทร (2523, หน้า 359-361 อ้างถึงใน เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์, 2550) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การที่จะให้บุคลากรในองค์กรทำงานอยู่ได้นานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องใช้วิธีการบำรุงรักษาบุคลากรด้วยการใช้สิ่งจูงใจ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น เงินหรือสิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้โอกาสมีชื่อเสียงดีเด่น มีตำแหน่ง มีอำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน เช่น มีห้องทำงาน มีที่นั่ง มีอุปกรณ์การทำงาน มีความปลอดภัยมีสวัสดิการที่ดี สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ความสามัคคีกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสิ่งจูงใจที่เป็นการบำรุงขวัญ หรือกระตุ้นใจ ชื่อเสียงขององค์กร และรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนสำคัญในองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้พอจะสรุปได้ว่า การชำระ บำรุงรักษา บุคลากรในองค์กรให้อยู่กับเรานานที่สุด และมุ่งพัฒนาและแก้ไขเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ การใช้สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือโอกาส หรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดี เข้าใจในความต้องการและสนองความต้องการของบุคลากร ให้สวัสดิการและจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้องค์กรและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกัน บำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ส่งเสริมความปลอดภัยให้กับบุคลากรมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ รู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และมีความตั้งใจปฏิบัติงานนี้ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนั้นๆ ให้นานที่สุดโดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรม

หลักการธำรงรักษาพนักงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 95-96) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้ พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีอันกลับมาสู่องค์กรการดำเนินงานองค์กร ควรจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมาก เกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง

4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการ ให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึงการจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะ ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด

6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการธำรงรักษาพนักงานหมายถึงการที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน

สมิต สัมภูกร (อ้างถึงใน หลักที่จะเป็นสำหรับการทำงานในยุคปัจจุบัน HR การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ออนไลน์ 2010) สามารถมองได้ เป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร และด้านพนักงาน ได้ดังนี้

ด้านองค์กร

1. การรักษาพนักงานจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต เพราะมีความชำนาญ
2. การรักษาพนักงานทำให้เกิดทีมที่มั่นคง เข้าใจกัน
3. การรักษาพนักงานจะทำให้ลดการเข้าออก
4. การรักษาพนักงานองค์กรจะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานสิ่งใหม่ๆ
5. การรักษาพนักงานสามารถปลูกฝังทัศนคติได้อย่างสม่ำเสมอ
6. การรักษาพนักงานเป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต
7. การรักษาพนักงานทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

8. การรักษานักงานจะทำให้ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่นการสรรหาการคัดเลือก เป็นต้น

ด้านพนักงาน

1. การรักษานักงานทำให้เกิดการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน รักษาที่ทำ
2. การรักษานักงานเป็นการทำให้พนักงานตระหนักว่าองค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน

3. การรักษานักงานเป็นผลทำให้ความสามารถดึงดูดให้มีผู้มาสมัครงานกับองค์กรได้มากขึ้น

4. การรักษานักงานทำให้ไม่ต้องมีภาระในการปฐมนิเทศ และสอนพนักงานใหม่ แต่ในการกลับกันหากกว่าองค์กรไม่สามารถรักษานักงานอยู่ได้ จะทำให้เกิดข้อเสียดังนี้

ด้านองค์กร

1. องค์กรจะเติบโตยากเนื่องจากจะมีการสะดุดหยุดชะงัก
2. ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม
3. ผลงานไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าคนเดิม
4. เสียทรัพยากรในการสอนและการทำงานซึ่งมีทั้งได้ผลและไม่ได้ผล

ด้านพนักงาน

1. ทำให้เกิดพนักงานเกิดการเสียขวัญและกำลังใจ
2. ทำให้พนักงานที่คงอยู่ต้องมีการสอนงานและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน

การรักษานักงานให้คงอยู่นั้นจึงมีความสำคัญต่อทั้งองค์กรและตัวบุคคลองค์กรจึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ที่จะได้รับตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

พยอม วงศ์สารศรี (2541, หน้า 102 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยาอุดม, 2552) จากความหมายของการธำรงรักษาดังกล่าว ทำให้พอจะมองเห็นความสำคัญของการธำรงรักษาดังต่อไปนี้

1. การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอ่างดี คนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรละเลยเรื่องธำรงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใดๆ องค์กรต้องหาคนมาทดแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

2. การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอกคนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าองค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอา

ใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้ห้ามมาตรการที่u3611 ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การธำรงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วย 14เหตุดังกล่าวการธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

ประโยชน์ของการธำรงรักษาพนักงาน

สำหรับประโยชน์ของการธำรงรักษาบุคลากรนั้น อุทัย หิรัญโต (2540, หน้า 120 อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูตม, 2552) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการธำรงรักษาบุคลากรไว้หลายประการ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากรนั้น คือ กระบวนการอันเป็นเทคนิควิธีการ ในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ซึ่งจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

นอกจากการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว การเสริมสร้างระเบียบวินัยก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานธำรงอยู่ได้ต้องมีการรักษาภูมิตกด้วยวิธีการควบคุมติดตามผล และประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วน ทุกหน้าที่ทุกงานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลงานในองค์กรนั่นเองในการบริหารจัดการบุคลากรดำรงความเป็นบุคลากรอยู่ในองค์กรได้นานๆนั้นมีแนวคิดและหลักการอยู่หลายแนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดตามหลักพันธสัญญา เป็นแนวคิดเป็นดั้งเดิม การที่จะทำให้บุคลากรดำรงสภาพความเป็นสมาชิกองค์กรนั้น สามารถผูกมัดด้วยสัญญาที่มีต่อกัน เช่น การให้ทุนศึกษาบุคลากรเพื่อไปศึกษาในระดับต่างๆ เมื่อสำเร็จแล้วให้กลับทำงานใช้ทุนคืนตามเงื่อนไขสัญญา

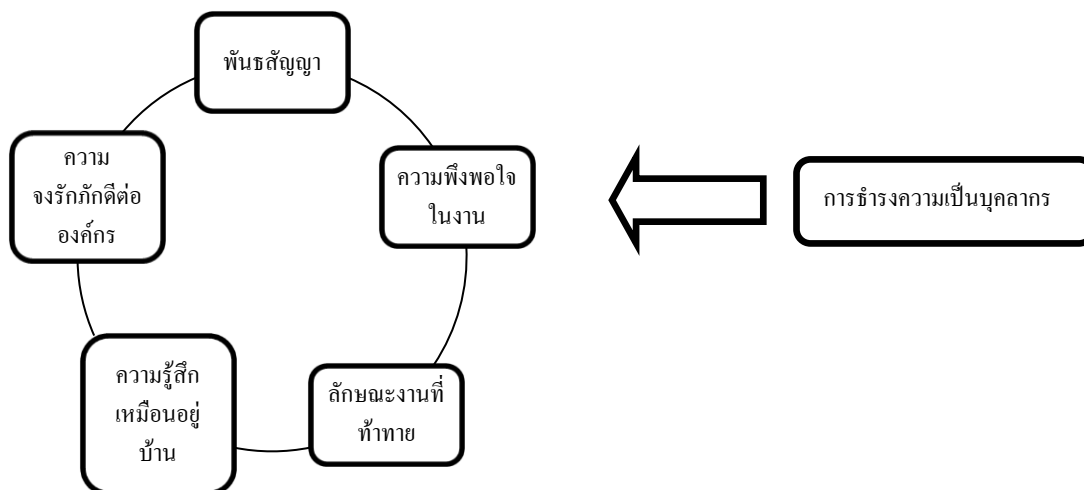
2. แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน เชื่อว่าบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจกับสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ ความพอใจในงานที่ทำ และความพอใจในหัวหน้างาน ความพอใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวม เป็นต้น

3. แนวคิดเรื่องการทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ พื้นฐานของแนวคิดเชื่อว่า คนที่มีความเชี่ยวชาญพร้อมด้านต่างๆ เป็นคนเก่งโดยส่วนใหญ่ ต้องการแสดงความรู้ความสามารถ และต้องการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์งานให้เต็มที่ บุคลากรกลุ่มนี้จะมุ่งความสำเร็จในงาน และมีความสุขที่ได้เห็นความสำเร็จเกิดขึ้นเพราะความรู้ความสามารถของเขา

4. แนวคิดเรื่องความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านของตน แนวคิดนี้ คนที่ทำงานอยู่ได้นาน หากเขามีความรู้สึกว่าเขามีอิสระ มีความสะดวกสบาย มีความคล่องตัว ไม่มีความกังวล ประหนึ่งว่าเขาอยู่ในบ้านของตน เชื่อว่าทำให้คนทำงานมีสภาพร่างกายและจิตใจมีความพร้อมที่จะทำงาน “ความรู้สึกปลอดภัยโปร่ง” ทำให้ทำงานให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีกับองค์กร แนวคิดนี้เชื่อว่าความจงรักภักดีของบุคลากรก่อให้เกิดความผูกพัน เป็นพันธสัญญาทางใจที่จะยึดเหนี่ยวให้คนทำงาน มีความสุขในการทำงาน และอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรถึงได้แม้ว่าจะมีปัญหารุนแรงปานใดก็ตาม

ประมวลจากแนวคิดต่างๆ เรื่องการธำรงรักษาบุคลากรใหม่ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง สรุปความได้ว่า บุคลากรธำรงรักษาความเป็นบุคลากรด้วยปัจจัยต่างๆ คือ พันธสัญญา ความพึงพอใจ งานที่ท้าทาย ความรู้สึกเหมือนอยู่ที่บ้าน และความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยกรอบแนวความคิด ดังภาพประกอบนี้



ภาพประกอบที่ 2.4 การบริหารจัดการบุคลากรชี้แจงความเป็นบุคลากรอยู่ในองค์การ
ที่มา : กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2557. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Taunton, Krampitz & Wood (1989 pp.14-19 อ้างถึงในปริยาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2546) กล่าวถึงทฤษฎีเรื่องการคงอยู่ (Theory model of Retention) ว่าประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) ได้แก่ โอกาสที่จะได้ไปทำงานที่อื่นการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การศึกษา
2. ปัจจัยด้านภาระงาน (Task Requirement) ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำ การมีส่วนในการติดต่อสื่อสาร
3. ปัจจัยด้านองค์กร (Organization Characteristics) ได้แก่การได้รับค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรมโอกาสก้าวหน้าในการได้เลื่อนตำแหน่ง
4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร(Manager Characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจอิทธิพลแบบของภาวะผู้นำ

Berger & Berger (2004 อ้างถึงใน ปฐมพงษ์ โทพานิชสุรีย์ 2553, หน้า 38) พบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial compensation) ซึ่งองค์กรจัดให้พนักงานเป็นสิ่งที่จูงใจและดึงดูดให้คนเข้ามาร่วมงานกับองค์กรในขณะที่ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial compensation) นั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน ดังภาพประกอบไปนี้

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน

ลำดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดพนักงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน
1	การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ	การพัฒนาทักษะของพนักงาน
2	โอกาสก้าวหน้าในองค์กร	ความเข้าใจต่อความต้องการของพนักงาน
3	โปรแกรมเกษียณอายุการเพิ่ม ค่าตอบแทนส่วนบุคคล	โปรแกรมด้านทรัพยากรมนุษย์สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ขององค์กร
4	ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน	การจ่ายงานเดือนที่แข่งขันได้ในตลาดได้
5	การตระหนักถึงความสำคัญของงาน	การชี้แจงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อ พนักงาน

ที่มา : อ้างถึงใน ศิริพงษ์ สุนทรวิทักษ์, 2554, หน้า 18

ปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน

Eric (2003) ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน 5 ประการ ได้แก่

1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การไว้วางใจและความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับ ผลงาน และความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน

3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการ ฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ

4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึง รูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ ของหัวหน้างานที่มีต่อคน เก่ง และ

5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการ ได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

การคงอยู่ของพนักงาน หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่น ทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป โดยใช้กรอบแนวคิดของ Eric เป็นหลัก สามารถสรุปปัจจัยหลัก ที่มีผลต่อธำรงรักษาพนักงาน ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	บทบาทของหัวหน้า	รางวัลผลตอบแทน	การเรียนรู้และพัฒนา	โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ
1. การสื่อสาร 2. การยื่นหยุ่นในการทำงาน 3. ความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน 4. ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร	1. ช่วยเหลือแนะนำ 2. สร้างแรงจูงใจ	1. ค่าตอบแทนเหนือกว่าคู่แข่ง 2. ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ยืดหยุ่น 3. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 4. ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน 5. ตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	1. พัฒนาทักษะความสามารถ 2. แผนสืบทอดตำแหน่ง 3. เส้นทางการอบรม 4. การหมุนเวียนงาน 5. การศึกษาดูงาน	1. มอบหมายงานที่ท้าทาย 2. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3. เปิดโอกาสในพนักงาน 4. แสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ 4. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ภาพประกอบที่ 2.5 วารสารนักบริหาร การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร

ที่มา : พรรตน์ แสดงหาญ, 2556. ปีที่ 33 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม-กันยายน

กลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากร มี 2 แนวทางคือ

1. กลยุทธ์รักษาบุคลากรทุกคน (Total Employee Retention) คือ เชื่อว่าบุคลากรเป็นคนดีตามธรรมชาติ สามารถพัฒนาได้ ชอบความสุข ชังความทุกข์ หากผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องกับบุคลากรจะสามารถรักษักพนักงานไว้ได้ จึงต้องทราบว่าบุคลากรของต้นในองค์กร เป็นแบบไหน อย่างคดยดกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว เพื่อรักษาบุคลากร โดยต้องกำหนดที่ตอบสนองตอบความจำเป็นของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

2. กลยุทธ์เลือกรักษาบุคลากรที่ต้องการเท่านั้น (Selective Employee Retention) คือ ผู้บริหารที่เสนอกกลยุทธ์นี้เชื่อว่าองค์กรไม่สามารถรักษาบุคลากรทุกคนให้อยู่กับองค์กรตลอดไปได้ ถ้าพนักงานทำงานกับองค์กรเพราะเพียงพอใจประโยชน์กับตน ความจงรักภักดีต่อองค์กรก็จะไม่มีแรงขับเคลื่อน (Market Driven) ในสังคมปัจจุบันทำให้พนักงานไม่สามารถอดทนทำงานอยู่กับ

องค์กรใดองค์กรหนึ่งตลอดชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากมาก ดังนั้น นายจ้างต้องวิเคราะห์นี้ให้เหมาะสมการกระทำเช่นนี้ สามารถลดต้นทุนในการรักษาบุคลากรได้

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

อลิสตา เลขะวัฒนะ (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานของ พนักงานราชการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เป็นพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 19 จังหวัด จำนวน 350 คน ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานของพนักงานราชการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และพนักงานราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะมีปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานที่แตกต่างกันดังนี้ ด้านปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภูมิภาคตามขนาดของจังหวัด และขนาดของจังหวัดที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน จะมีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีปัจจัยจูงใจการทำงานไม่แตกต่างกัน

วิรุทธ อนุจิตรอนันต์ (2554) ศึกษาเรื่องทฤษฎีสองปัจจัย (ปัจจัยค่าจูง-ปัจจัยจูงใจ) ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันขององค์การของแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชา ในอุตสาหกรรมประมงทะเล กรณีศึกษา ตำบลปากน้ำ จังหวัดระยอง โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ แรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากการศึกษาโดยใช้ความเชื่อมั่นระดับ ร้อยละ 95 พบว่า แรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชาให้ความสำคัญระดับสูงกับปัจจัยค่าจูงในภาพรวมทุกๆ ด้าน โดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า แรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชาให้ความสำคัญในระดับสูงในทุกด้าน ซึ่งด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย และให้ความสำคัญระดับสูงกับปัจจัยจูงใจในภาพรวมทุก ๆ ด้านเช่นกัน โดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า แรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชาให้ความสำคัญในระดับสูงในทุกด้าน ซึ่งด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านความก้าวหน้าด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันขององค์กรของแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชา คือตัวแปรด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านลักษณะของงาน

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งหมด 270 กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่าระดับอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค่าจ้าง ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า พนักงานในช่วงอายุมากจะได้รับการยอมรับนับถือ และมีความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานที่มีช่วงอายุน้อย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีช่วงอายุน้อย จะมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ที่มีช่วงอายุมาก และในด้านการศึกษาพบว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ข้อการยอมรับนับถือ สรุปรูปแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือสิ่งเร้าให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจแล้วก็จะปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

สุจรรยา ใจเดช (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน จำนวน 197 คน ใช้เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้การวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 ผลการวิจัยว่า ผลการศึกษาที่ 1 ผลว่าปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีปทุมวันอยู่ในระดับมาก โดยด้านความรับผิดชอบในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือความด้านความสำเร็จของงาน และลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านความก้าวหน้า และความการยอมรับนับถือ อยู่มนระดับปานกลาง และผลการศึกษาที่ 2 ด้านปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันด้านเพศ สถานภาพ สถานภาพของการทำงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานและเงินเดือน ต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานไม่ต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันด้านอายุ และระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีนัยสำคัญ ระดับ 0.5 และ ผลการศึกษาที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ต่างกันด้านอายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพการทำงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และเงินเดือน ต่างกันนั้นไม่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

ทวี ทองอยู่ (2556) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิส จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ เป็นประชากรของพนักงานบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 80 ท่าน ซึ่งปฏิบัติงานในปี 2556 ซึ่งผลวิจัยพบว่า มีระดับของแรงจูงใจสำหรับปัจจัยทั้งสองสองของแรงจูงใจที่ได้ค่าเท่ากับ 3.509 ซึ่งอยู่ในระดับที่มากและในปัจจัยจูงใจมีค่ารวมเท่ากับ 3.150 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับปัจจัยค่าจ้างที่มีค่าเท่ากับ 3.806 อยู่ในระดับมากดังนั้นจากผลการวิจัยจึงควรปรับปรุง

ปัจจัยจูงใจที่มีค่าน้อยอยู่ 3 ค่าคือด้านลักษณะงานเท่ากับ 2.695 ด้านการยกย่องเท่ากับ 2.658 และด้านความเจริญก้าวหน้าเท่ากับ 2.691 เพื่อระดับปัจจัยจูงใจโดยรวมดีขึ้นจากระดับปานกลางการทดสอบ t-test, F-test เพื่อวัดผลกระทบการจูงใจพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจส่วนบุคคลด้านอายุงานที่แตกต่างกัน มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยจูงใจ แต่ไม่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยค่าจูงใจส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยจูงใจ แต่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานในด้านปัจจัยค่าจูงใจส่วนบุคคลด้านตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยจูงใจ แต่ไม่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยค่าจูงใจ

ฐิยากาญจน์ ศิลารักษ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในโรงพยาบาลไทยอินเตอร์ มหาสารคาม จำนวน 83 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 การวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ผลของการวิจัยพบว่า ด้านที่ 1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง = 3.08 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้านเรียงจากค่ามากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงานและอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน คือด้านเงินเดือน ด้านที่ 2 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม จำแนกตามอายุ สายปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.5 ด้านที่ 3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลไทยอินเตอร์มหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน โดยรวมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.5 แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กนกพร กาญจน์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีผลต่อส่วนประสมการตลาดของอุปกรณ์ตกแต่งรถจักรยานยนต์ กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น การศึกษาครั้งนี้เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบสอบถาม สุ่มจากกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ทำการศึกษานับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ตัวอย่าง จากการศึกษาพบว่า เพศไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาดทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านส่งเสริมการตลาด ปัจจัยอายุไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้าน

ผลิตภัณฑ์และด้านช่องทางการจัดจำหน่ายแต่มีผลต่อปัจจัยด้านราคา และด้านส่งเสริมการตลาด ปัจจัยกิจกรรมที่ทำในเวลาว่างไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และปัจจัยด้านราคา แต่มีผลต่อปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านส่งเสริมการตลาด

2) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงาน

นุชนารถ มะหมัด (2553) การศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาพนักงานโรงแรมเฟิร์ทมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานโรงแรมเฟิร์ท ประชากรกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมเฟิร์ท เป็นจำนวน 100 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการสอบถามประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในช่วงเดือน มีนาคม – เมษายน และนำข้อมูลที่รวบรวมได้ ประมวลผลใช้ค่าสถิติร้อยละและค่าเฉลี่ย จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีระหว่างอายุ 26 – 30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น-ตอนปลาย เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ สังกัดแผนกห้องอาหารและเครื่องดื่ม อัตราเงินเดือนระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท และมีระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาของพนักงานโรงแรมเฟิร์ทในระดับปานกลาง ดังนี้ ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสังคม ด้านปัจจัยพื้นฐาน และด้านการยอมรับ-ยกย่อง ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานโรงแรมเฟิร์ทในระดับมากคือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ในระดับปานกลาง ดังนี้ ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ด้านการประเมินค่างาน-ค่าตอบแทน และด้านการ บำรุงรักษาพนักงานและการประเมินผลงาน

กนกพร สุโภภาค (2553) ได้ศึกษาเรื่องการธำรงรักษาพนักงาน ของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน คือเป็นพนักงานทั่วไปที่ทำงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 420 คน การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความผิดพลาดไม่เกิน 0.05 โดยใช้สูตร Yamane (1973) โดยลงพื้นที่ที่จะทำการวิจัยโดยเป็นพื้นที่พักอาศัยและที่พาณิชย์กรรมเท่านั้น เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลให้ตรงกับกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด ทั้งสิ้น 36 เขตในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุ 31-40 ปี จัดอยู่ใน Generation X คือ กลุ่มคนที่มีพฤติกรรมชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life-balance) ชอบอิสระมีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงานอยู่ที่ระดับปฏิบัติการมากที่สุด ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาทมากที่สุด จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยทางด้านความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด ประกอบด้วยความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม และความมั่นคงในหน้าที่การงานจากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกันมี

ปัจจัยจิตใจและข้าราชการพนักงานต่างกันหรือไม่พบว่าลักษณะส่วนบุคคลทางด้าน เพศ อายุ และระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีปัจจัยจิตใจและข้าราชการพนักงานไม่ต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาที่ต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีปัจจัยจิตใจและข้าราชการพนักงานให้อยู่กับองค์กรแตกต่างกัน ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับความสำคัญ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความน่าสนใจในงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

จิระพันธ์ ต้นมณี (2554) ได้ศึกษาเรื่องการข้าราชการพนักงาน บริษัท ดาสโก้ จำกัด โดยประชากรที่ใช้ศึกษาคือบุคลากรปัจจุบันที่ทำงานในบริษัท ดาสโก้ จำกัด จำนวน 100 คน ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นการสรรหาและการคัดเลือก โดยเฉลี่ยพนักงานให้ความสำคัญระดับมาก มีความเห็นว่าเมื่อมีตำแหน่งว่างลง ควรพิจารณา พนักงานภายในองค์กรก่อน มากที่สุด การพัฒนาและการฝึกอบรม โดยเฉลี่ยพนักงานให้ความสำคัญระดับมาก มีความเห็นว่า หลังการอบรมพนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มากที่สุดการประเมินค่างาน ค่าตอบแทน โดยเฉลี่ยพนักงานให้ความสำคัญระดับมาก การประเมินค่างานควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดการบำรุงรักษาพนักงาน โดยเฉลี่ยพนักงานให้ความสำคัญมาก บริษัทฯ ให้บริการความสะดวกกับ พนักงานในเรื่องต่างๆ เป็นอย่างดี ดูแลความเป็นอยู่ สุขอนามัย มากที่สุด การประเมินผลงาน โดยเฉลี่ยพนักงานให้ความสำคัญมาก การประเมินผลงานของพนักงานที่ ออกมาสามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร ได้มากที่สุดการสร้าง ความสัมพันธ์ โดยเฉลี่ยพนักงานให้ความสำคัญมาก บรรยากาศของบริษัทเอื้อต่อการสร้าง ความสัมพันธ์ มีค่ามากที่สุดจากการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกมากที่สุด เป็นปัจจัยด้าน พื้นฐาน ในเรื่อง สวัสดิการที่จัดให้ ยังอยู่ในระดับไม่เหมาะสมเรื่องรายได้ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ส่วนแนวทางการข้าราชการพนักงาน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงควรพิจารณาจากพนักงาน ในองค์กรก่อน การเลื่อนตำแหน่งงานควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเนื่องจากการอบรมเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทำให้พนักงานมีความสามารถเพิ่ม มากขึ้น

กรรณิการ์ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของทันตแพทย์ใน วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการคงอยู่ของ ทันตแพทย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร และ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการคงอยู่ของทันตแพทย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือทันตแพทย์ทั้งหมดที่ปฏิบัติงานอยู่ที่วิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธร ทั้ง 7 แห่งจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 64 คน ผลว่าการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัย ลักษณะส่วนบุคคลของทันตแพทย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25- 30 ปี สถานภาพสมรสโสด ปฏิบัติงานในตำแหน่งทันตแพทย์ระดับปฏิบัติการ ระยะเวลาในการ

ปฏิบัติงานที่วิทยาลัยฯเฉลี่ย 5.23 ปี ระดับเงินเดือนเฉลี่ย 30,543.06 บาท การรับรู้บรรยากาศองค์กร แรงจูงใจและการคงอยู่ในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สถานภาพ สมรสตำแหน่งงานและปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับการคงอยู่ของทันตแพทย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรที่ระดับนัยสำคัญ .05

ขนิษฐา นุ่มแก้ว (2554) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักบริหารโครงการ กรมชลประทานสามเสน การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับความผูกพัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา กลุ่มงาน ประเภทตำแหน่งงาน รายได้และอายุการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ประชากรเป็นบุคลากรสำนักบริหารโครงการ กรมชลประทาน สามเสน จำนวนทั้งสิ้น 158 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า Independent Samples t-test ค่าความแปรปรวน (One-Way ANOVA) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี มีสถานภาพโสด การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นข้าราชการ มีอายุการทำงาน 6 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปีและพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรด้านเพศ ด้านอายุ ด้านการศึกษา ด้านประเภทตำแหน่งงานด้านอายุการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านกลุ่มงาน และด้านรายได้มีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ปัจจัยสภาพแวดล้อมกับความผูกพันในองค์กรทั้งความผูกพันเชิงต่อเนื่องและความผูกพันเชิงค่านิยม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

จิรวรรณ ศิริบุญ (2554) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนการศึกษาเรื่องการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน” จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน 3) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรเพิ่มขึ้น โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่เป็นบุคลากรทั้งหมดของวิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน จำนวน 50 คน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรวิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากและเมื่อพิจารณาระดับของแรงจูงใจเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน อันดับแรก รองลงมา คือ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนข้อเสนอแนะ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน เห็นว่าการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นของข้าราชการและพนักงานราชการควรให้ความสำคัญรองลงมาคือ อยากให้มีการปรับปรุง เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ทุกอย่างให้เหมาะสมกับการทำงานและควรมีการกำหนดความรับผิดชอบของงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นอันดับสุดท้าย

สุวรรณภรณ์ (2555) ได้ศึกษาการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ลักษณะของงาน และ ลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน กับการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้เป็นพนักงานของ พนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี มีสถานภาพโสด มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-40,000 บาท อยู่ในระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-5) และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป ปัจจัยการจูงใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะองค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน และลักษณะของงาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการคงอยู่ของพนักงานกับการคงอยู่ของพนักงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการคงอยู่ของพนักงาน ประกอบด้วย ด้านสวัสดิการ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน ระหว่างพนักงานปฏิบัติงานที่องค์กรต่อไปในระยะสั้น แตกต่างกับพนักงานปฏิบัติงานที่องค์กรต่อไปในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จากการศึกษายังพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการคงอยู่ของพนักงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะว่าควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่

จิงเจีย ลี (2557) ได้ศึกษาเรื่องการธำรงรักษาพนักงานของ Horizon Hotel โดยประชากรที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่มของ Horizon Hotel จำนวน 122 คน โดยใช้การทดสอบแบบสมมติฐาน คือ test -F-test One Way ANOVA ผลของการศึกษาพบว่าควรปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการลาออกของ พนักงาน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงควรพิจารณา พนักงานภายในโรงแรมฯ ก่อนโดยพิจารณา จากความรู้ ความสามารถและพัฒนาทักษะ ของพนักงานในด้านนั้นๆ ควรจัดให้มีการ ประเมินค่างานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน รวมถึงการดูแลรักษาพนักงาน

ให้มีความ เป็นอยู่ที่ดีและมีคุณภาพชีวิต การประเมินผล งานควรประเมินด้วยความเป็นธรรมซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้าองค์กรสามารถนำไปปรับปรุงก็สามารถที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับ โรงแรมของ Horizon Hotel ได้อย่างยาวนาน

ราตรี ปรางทอง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางในการธำรงรักษาพนักงานของ บริษัท เอ็นเอสแก๊ส แอลพีจี จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ทำงานในบริษัท เอ็นเอสแก๊ส แอลพีจี จำกัด จำนวน 100 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One Way ANOVA ผลวิจัยพบว่า 1. ความพึงพอใจของพนักงานด้าน ความต้องการขั้นพื้นฐานในส่วนของรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการศึกษาโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการของธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียง กันตลอดจนภาวะการณ์ครองชีพนำมาพิจารณา ปรับโครงสร้างเงินเดือนและจัดสวัสดิการพนักงานให้เหมาะสม 2. ความพึงพอใจด้านความสำเร็จใน ชีวิต ในส่วนของโอกาสในการแสดง ความ คิดเห็น และความสำเร็จในอาชีพ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มความรู้ความสามารถใน การทำงาน เช่น การฝึกอบรม การส่งพนักงานไป ศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมี โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ระดับสูงขึ้น การศึกษาใน ครั้งนี้ทำให้ทราบว่า ความพึงพอใจด้านความสำเร็จในชีวิต ของพนักงาน บริษัท เอ็นเอสแก๊ส แอลพีจี จำกัด มีผลความ พึงพอใจน้อยที่สุด ดังนั้นควรพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้ได้โอกาสในการส่งเสริมให้โอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ

Tizazu Kassa (2015) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษาของ พนักงาน ของโรงงานผลิตน้ำแร่ Ambo ประชากรกลุ่มตัวอย่างคือเป็นพนักงานของบริษัท โรงงาน น้ำแร่ Ambo ขนาดกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา 251 คนโดยใช้สัดส่วนตามสูตร Yamane 1967 ข้อมูลที่รวบรวมจะใช้ในการวิเคราะห์เชิงพรรณนาความสัมพันธ์ Pearson Correlation analysis และการวิเคราะห์การถดถอย ตามการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาของการศึกษานี้พบว่าพนักงานมี แรงจูงใจอย่างมากกับปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจให้รางวัลและพนักงานมีแรงจูงใจน้อยกับการ ทำงานที่น่าสนใจและการฝึกอบรมและการพัฒนาและการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานปัจจัย สภาพแวดล้อมของโรงงานน้ำแร่ Ambo นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าแตกต่างจาก งานที่น่าสนใจทุกปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจที่คนอื่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสำคัญกับการเก็บรักษาพนักงาน สุดท้ายการวิเคราะห์การถดถอยนอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าแตกต่างจากงานที่ น่าสนใจทุกปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจที่คนอื่นมีอิทธิพลในทางบวกและมีความสำคัญในการเก็บ รักษาพนักงาน

2.4 งานเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของบริษัท จำกัด

การประกอบธุรกิจการค้าอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ ทั้งโดยบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของกิจการ โดยลำพัง หรืออาจดำเนินการโดยร่วมลงทุนกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่มคณะก็ได้ การที่จะตัดสินใจเลือกดำเนินการค้าในรูปแบบใดนั้น ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการด้วยกัน เช่น ลักษณะของกิจการค้า เงินทุน ความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การประกอบธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จ นำมาซึ่งผลประโยชน์และกำไรสูงสุด ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1096 บัญญัติว่า "บริษัทจำกัด คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าหุ้นเท่า ๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ" จะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้ การประกอบกิจการในรูปแบบ บริษัทจำกัดเป็นที่นิยมมาก เพราะการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่มักต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก การระดมเงินทุนกิจการในรูปแบบนี้จัดทำได้ง่ายและได้จำนวนมาก นอกจากเงินทุนที่ได้จะได้จากเจ้าของกิจการผู้เริ่มก่อตั้งแล้ว ยังมีการระดมเงินทุนจากบุคคลทั่วไปด้วย รวมทั้งการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหาร ที่มีความสามารถร่วมกันดำเนินกิจการ ส่งผลให้เป็นกิจการที่มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือมากประเภทหนึ่ง

ลักษณะของบริษัทจำกัด

ตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 มาตรา 1096 ได้บัญญัติว่า บริษัทจำกัด คือ บริษัทประเภทที่จัดตั้งขึ้นด้วยการแบ่งทุนเป็นหุ้น มีมูลค่าเท่า ๆ กัน ผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินที่ตนส่งใช้ให้ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือ

1. ความเป็นเจ้าของ เนื่องจากลักษณะของบริษัทที่มีการแบ่งทุนออกเป็นหุ้น ผู้ถือหุ้นของบริษัทเรียกว่า "ผู้ถือหุ้น" จะมีฐานะเป็นเจ้าของหุ้นไม่ใช่ เจ้าของ กิจการ แต่มีสิทธิได้รับประโยชน์ตอบแทนจากบริษัทคือ "เงินปันผล" ผู้เป็นเจ้าของกิจการก็คือนิติบุคคลที่เป็นบริษัทจำกัดนั่นเอง

2. การก่อตั้ง บริษัทจำกัดมีขั้นตอนในการก่อตั้งตามกฎหมาย ดังนี้

1.1 มีบุคคลอย่างน้อย 7 คน มารวมกันจัดตั้ง บุคคลกลุ่มนี้เรียกว่า "คณะผู้ก่อการ"

1.2 ทำหนังสือบริคณห์สนธิ ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัทที่จัดตั้งขึ้น ได้แก่ ชื่อบริษัท สถานที่ตั้งวัตถุประสงค์ ชื่อผู้ก่อการ อาชีพผู้ก่อการ ชนิดของหุ้นที่ออกจำหน่าย จำนวนหุ้นมูลค่าหุ้นและนำหนังสือบริคณห์สนธิไปจดทะเบียนที่กรมการค้า กระทรวงพาณิชย์

1.3 คณะผู้ก่อการจะต้องทำหนังสือชี้ชวน เพื่อให้มีผู้สนใจมาซื้อหุ้นของบริษัทและจะต้องดำเนินการให้มีผู้มาจองหุ้นของบริษัทจนครบจำนวนหุ้นที่ขอจดทะเบียน

1.4 เมื่อมีผู้จองหุ้นจนครบทุกหุ้นแล้ว บริษัทเรียกผู้จองหุ้นทุกคนประชุมจัดตั้งบริษัท โดยในที่ประชุมจะต้องเลือกตั้งกรรมการบริหารบริษัทอย่างน้อย 1 คน และกำหนดอำนาจหน้าที่

ของกรรมการในการกระทำการแทนบริษัท และดำเนินการเรียกเก็บค่าหุ้นครั้งแรกอย่างน้อย 25% ของมูลค่าหุ้น

1.5 หลังจากเรียกเก็บค่าหุ้นครั้งแรกแล้ว จึงไปขอจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเพื่อให้มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย โดยนำสำเนาการประชุม หนังสือบริคณห์สนธิระเบียบข้อบังคับไปขอจดทะเบียน

1.6 ต้องมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทจำกัด

1.7 ต้องมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ภายในราชอาณาจักร

3. จำนวนเงินทุนที่ต้องใช้ ทุนของบริษัทจำกัดจะได้มาเนื่องจากการนำใบหุ้นออกจำหน่าย กฎหมายระบุว่ามูลค่าหุ้นจะต้องมีมูลค่าหุ้นละเท่าๆกัน เงินทุนของบริษัทแบ่งได้ดังนี้

3.1 ทุนจดทะเบียน (Authorized Capital) คือ จำนวนทุนทั้งสิ้นที่ได้ระบุไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ

3.2 ทุนชำระแล้ว (Paid - up Capital) คือ จำนวนเงินที่ผู้ถือหุ้นได้ชำระค่าหุ้นให้แก่บริษัท ตามที่บริษัทได้เรียกร้องให้ชำระแล้วหุ้นของบริษัทจำกัดแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. หุ้นสามัญ (Common Stock) คือ หุ้นที่มีผู้ลงจองหุ้นด้วยเงิน เมื่อเริ่มตั้งแต่มีการให้จองหุ้น ผู้ถือหุ้นสามัญมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมทุกเรื่อง มีสิทธิได้เงินปันผล และได้รับคืนทุนเมื่อบริษัทเลิกดำเนินกิจการ

2. หุ้นบริมสิทธิ (Preferred Stock) คือ หุ้นที่มีสิทธิพิเศษเหนือหุ้นสามัญโดยมีสิทธิได้เงินปันผลและคืนทุนก่อนหุ้นสามัญ แต่ผู้ถือหุ้นบริมสิทธิไม่มีสิทธิออกเสียงในที่ประชุม

4. ความรับผิดชอบและการบริหารงาน ในที่ประชุมจัดตั้งบริษัท ที่ประชุมใหญ่จะต้องออกเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการของบริษัทซึ่งต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้สิทธิแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการได้ โดยแต่งตั้งกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการตามกฎหมาย มีดังนี้

1. ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

2. ควบคุมการชำระเงินของผู้จองหุ้น

3. จัดทำบัญชีและจัดเก็บรักษาบัญชีและเอกสารตามที่กฎหมายกำหนด

4. จ่ายเงินปันผลและดอกเบี้ย

5. ปฏิบัติตามมติของที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น

6. กรรมการของบริษัทจะทำการค้าแข่งขันกับบริษัทของตนเองไม่ได้

7. มีอำนาจหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับของบริษัท สำหรับผู้ถือหุ้นมีสิทธิเป็นเจ้าของหุ้นตามที่ตกลงซื้อไว้แต่ไม่มีสิทธิเป็นเจ้าของสินทรัพย์ของบริษัท

5. ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับคือส่วนแบ่งจากกำไร เรียกว่าเงินปันผล หรือผลประโยชน์อื่นใดตามที่ระบุไว้ใน หนังสือ บริคณห์สนธิ โดยปกติผลกำไรของ

บริษัทจะไม่นำมาแบ่งเป็นเงินปันผลทั้งหมด ส่วนหนึ่งจะกันสะสมไว้เพื่อบริษัทนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ เช่น เพื่อไว้ขยายโรงงาน เพื่อซื้อเครื่องจักรใหม่ เพื่อผลขาดทุนในภายหน้า กำไรส่วนที่กันสะสมไว้นั้นเรียกว่า เงินสำรอง (Reserves)

6. การควบคุมการบริหารงานการบริหารงานของบริษัทจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการซึ่งจะมีการบริหารงานที่กระจายงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นระบบและมีขั้นตอนที่ถูกต้อง โดยกฎหมายกำหนดให้จะต้องมีการตรวจสอบบัญชีของบริษัทปีละครั้ง โดยมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตรับรองงบดุล และบัญชีกำไรขาดทุน ขึ้นต่อนายทะเบียนบริษัท

7. การประเมินผลการดำเนินงาน บริษัทจะทำการประเมินผลการดำเนินงาน โดยดูจากงบการเงิน คือ งบกำไรขาดทุน และงบดุลของบริษัท

8. การขยายกิจการ บริษัทสามารถขยายกิจการได้ด้วยการขอจดทะเบียนเพิ่มทุนหรือกู้ยืมจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น

9. การเลิกกิจการ บริษัทจำเป็นต้องเลิกกิจการเนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

9.1 ถ้าในการจัดตั้งบริษัทระบุเพื่อทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อเสร็จสิ้นกิจการนั้นแล้ว บริษัทก็ต้องเลิกกิจการ

9.2 ถ้าในการจัดตั้งบริษัทกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงานไว้ เมื่อครบกำหนดระยะเวลาที่ระบุ บริษัทก็ต้องเลิกกิจการ

9.3 ถ้าในข้อบังคับของบริษัทระบุเหตุที่บริษัทต้องเลิกไว้ เมื่อเกิดเหตุนั้นบริษัทก็ต้องเลิกกิจการ

9.4 เมื่อมีมติพิเศษจากผู้ถือหุ้นให้เลิกบริษัท

9.5 จดทะเบียนตั้งบริษัทมาแล้ว 1 ปีเต็ม โดยบริษัทไม่ได้เริ่มดำเนินกิจการ หรือหยุดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 1 ปีเต็ม

9.6 เมื่อผู้ถือหุ้นของบริษัทลดลงจนเหลือไม่ถึง 7 คน

9.7 เมื่อบริษัทล้มละลาย

ข้อดีของบริษัท จำกัด

1. สามารถจัดหาเงินทุนได้จำนวนมากตามที่ต้องการ โดยการออกหุ้นจำหน่ายเพิ่ม หรือจัดหาโดย 1. กู้ยืมจากสถาบันการเงิน ซึ่งจะได้รับความสะดวกมากกว่า กิจการประเภทอื่น

2. การดำเนินกิจการบริษัทไม่จำกัดระยะเวลาตามอายุของผู้ถือหุ้น ดังนั้นระยะเวลาในการดำเนินกิจการจึงยาวกว่าการดำเนินกิจการประเภทอื่น

3. ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเฉพาะมูลค่าหุ้นส่วนที่ยังชำระค่าหุ้นไม่ครบเท่านั้น โดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อหนี้สินใดๆของบริษัท

4. การบริหารงานสามารถหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์จัดการแทนได้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

5. ผู้ถือหุ้นของบริษัทสามารถโอนหรือขายหุ้นให้ผู้ใดก็ได้ โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากบริษัทก่อน

ข้อจำกัดของบริษัทจำกัด

1. การจัดตั้งบริษัทมีขั้นตอนตามกฎหมายที่ยุ่งยาก
2. กิจการบริษัทเนื่องจากต้องเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกทราบจึงไม่อาจรักษาความลับได้
3. เนื่องจากในการดำเนินการของบริษัทจำกัดมีผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทและพนักงาน ดังนั้นในการปฏิบัติงานอาจจะมีบางส่วนที่ขาดความตั้งใจในการทำงานเพราะไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการเอง

4. การเสียหายของกิจการประเภทบริษัทจะเสียหายก่อนข้างสูงและช้าช้อนคือบริษัทจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากเจ้าของกิจการ ดังนั้น จะต้องเสียหายนิติบุคคลเมื่อบริษัทจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น ในฐานะผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลธรรมดาต้องเสียภาษีบุคคลธรรมดาอีกด้วย

กิจการแฟรนไชส์ (Franchise)

ตามรูปศัพท์ แฟรนไชส์ หมายถึง สัมปทาน ดังนั้น กิจการแฟรนไชส์ อาจเรียกอีกอย่างว่า ธุรกิจสัมปทาน คือธุรกิจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 กลุ่มขึ้นไปหรือมากกว่า ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน แต่จะส่งเสริมซึ่งกันและกันในระบบธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์จะกระจายสินค้า หรือบริการ ไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันธุรกิจแฟรนไชส์เป็นที่นิยมมาก มีกิจการหลายกิจการที่กำเนิดจากธุรกิจแฟรนไชส์ เพราะการดำเนินงานในธุรกิจประเภทนี้ จะมีบริษัทแม่คอยแนะนำ ให้ความช่วยเหลือเป็นผู้เตรียมใบอนุญาตเทคนิคการผลิต การบริหารงาน ขยายให้กับผู้ซื้อแฟรนไชส์หรือผู้ซื้อสัมปทาน เพื่อซื้อสิทธิในการเป็นเจ้าของ และดำเนินงานในลักษณะเดียวกับที่บริษัทแม่ได้วางรูปแบบไว้ ซึ่งธุรกิจที่เป็นบริษัทแม่ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ มีแนวทางในการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไปที่มีความต้องการจะเป็นเจ้าของธุรกิจดังกล่าว ดังนั้น จากลักษณะของธุรกิจแฟรนไชส์จึงมีผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจประเภทนี้ 2 ฝ่าย คือ

1. แฟรนไชซอร์ (Franchisors) หรือเจ้าของธุรกิจ คือผู้ให้สัมปทาน
2. แฟรนไชซี (Franchisees) คือ ผู้ซื้อสัมปทาน

ปัจจุบันธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย มีทั้งส่วนที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ เช่น กิจการจำหน่ายสินค้าประเภทจานด่วน (Fast Food) ได้แก่ เคเอฟซี แมคโดนัลด์ พิซซาฮัท ฯลฯ กิจการจำหน่ายสินค้าสะดวกซื้อ ได้แก่ เซเว่น-อีเลฟเว่น ไทเกอร์มาร์ต สตาร์ซอร์ป ฯลฯ และธุรกิจแฟรนไชส์ที่กำเนิด โดยคนไทยเอง เช่น เลมอนฟาร์ม ลูกชิ้นแชมป์ ซายส์ยะหมีเกี้ยว ข้าวมันไก่เจมส์ ฯลฯ

ประเภทของธุรกิจแฟรนไชส์

ธุรกิจแฟรนไชส์หรือธุรกิจแบบสัมปทานมี 2 ประเภท คือ

1. ธุรกิจแฟรนไชส์หรือแบบสัมปทานที่ใช้สินค้าและชื่อการค้า เป็นรูปแบบธุรกิจที่ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่าย หรือผู้ให้สัมปทาน หรือแฟรนไชซอร์ให้สิทธิแก่ ผู้รับสัมปทาน หรือตัวแทนจำหน่ายหรือแฟรนไชซีในการจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งของผู้ให้สัมปทาน โดยผู้รับสัมปทานจะได้รับชื่อสินค้า เครื่องหมายการค้า หรือสินค้าจากผู้ให้สัมปทาน โดยถือเสมือนว่าเป็นผู้จำหน่ายในสายผลิตภัณฑ์เดียวกับผู้ให้สัมปทาน เช่น ตัวแทนจำหน่ายน้ำอัดลม โคลา-โคลา สถานีบริการน้ำมันเชลล์ ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฟอร์ด เป็นต้น

2. ธุรกิจแฟรนไชส์หรือแบบสัมปทานที่ใช้รูปแบบทางธุรกิจ เป็นรูปแบบธุรกิจที่ผู้ให้สัมปทานให้สิทธิแก่ผู้รับสัมปทานในการขายสินค้า หรือบริการ โดยใช้เครื่องหมายการค้าของผู้ให้สัมปทาน ถือว่าเป็นการใช้เครื่องหมายการค้าร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ มักจะเป็นระบบการดำเนินธุรกิจของผู้ให้สัมปทานที่ประสบความสำเร็จสูง เช่น พิซซ่าฮัท เคเอฟซี เซเว่น-อีเลฟเว่น โดยการดำเนินธุรกิจประเภทนี้จะถูกกำหนดลักษณะการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวคิดเดียวกันระหว่างผู้ให้สัมปทานกับผู้รับสัมปทาน ทั้งด้านกลยุทธ์ แผนการตลาด มาตรฐานการปฏิบัติงานและการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

บริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด

ทางบริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นนิติบุคคลประเภท บริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2548 ตามเอกสารทะเบียนนิติบุคคล

ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของ CEO Nadim Xavier Salhani จึงทำให้ ทางบริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้พัฒนา อาหารเครื่องดื่มและ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่อสุขภาพ โดยอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ดี สะอาดและปลอดภัย โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้นำที่ดีทางธุรกิจ และ จริยธรรม คุณธรรม ภายใต้นโยบายดังนี้

1. มีความรู้สึกหลงใหลในองค์กรและสินค้า (Passion)
2. มีความเคารพในทุกๆคนในองค์กรและลูกค้า (Respect)
3. มีความเป็นเลิศ ทางด้านคุณภาพสินค้า การบริการลูกค้า และทุกๆอย่างที่สามารถทำได้

(Excellence)

4. มีแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาศักยภาพ ของระดับบุคคล และทีม (Motivation)
5. มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม และเอาสิ่งที่จะต้องแก้ไขไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

(Accountability)

ทางบริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัดได้มีกำหนดจ่ายเงินเดือน ทุกวันที่ 30 ของทุกเดือนและมีค่าตำแหน่งพิเศษอื่นๆ ในการจ่ายเงินเดือน การจ่ายโบนัสปีละ 1 ครั้ง ในทุกๆวันที่ 31 มกราคมของทุกปี และมีโบนัสตามผลประกอบการ และมีสวัสดิการพนักงานต่างๆมากมาย เช่น ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจัดเลี้ยงงานประจำปีใหม่ เบี้ยเลี้ยงในบางตำแหน่ง ค่าช่วยเหลือ ค่าช่วยเหลืองานศพสำหรับพนักงานและบิดา,มารดาของพนักงาน และ สวัสดิการอื่นๆ อีกมากมาย

ประเภทธุรกิจแฟรนไชส์อาหารและเครื่องดื่ม

1. โอแบงแปง เบเกอร์รี่ คาเฟ่ (กรุงเทพมหานคร,และต่างจังหวัด)
2. ไอศกรีม บาตकिन รอบบี้ (กรุงเทพมหานคร,และต่างจังหวัด)
3. ดั่งกิน โคนัท (กรุงเทพมหานคร,และต่างจังหวัด)

ประเภทธุรกิจ แบรินที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ

1. เกรฮาร์ด (กรุงเทพมหานคร, สิงคโปร์, เวียดนาม, เกาหลี, ญี่ปุ่น, อินโดนีเซีย, สวิตเซอร์แลนด์, รัสเซีย)
2. เกรฮาร์ด คาเฟ่ (กรุงเทพมหานคร,ฮ่องกง,จีน, และมาเลเซีย)
3. ร้านอาหารอื่นๆในเครือ บริษัท เอบีพี คาเฟ่ ประเทศไทย จำกัด

สถานที่ตั้ง

สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เลขที่ 209/1 อาคารเค ทาวเวอร์บี ชั้นที่ 25 ถนน สุขุมวิท 21 (อโศก)
แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

โทรศัพท์ 02-2615963

โทรสาร 02-2615359-60