การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าสำหรับคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

DEVELOPMENT OF A STRUCTURAL EQUATION MODEL FOR A EMPLOYEE RETENTION MANUAL FOR A SHOPPING CENTER BUSINESS BASED ON CONSTRUCTIVISM

นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561

การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าสำหรับคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

DEVELOPMENT OF A STRUCTURAL EQUATION MODEL FOR A EMPLOYEE RETENTION MANUAL FOR A SHOPPING CENTER BUSINESS BASED ON CONSTRUCTIVISM

NAPASSANUN JAMFUNG

A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements

for DOCTOR OF PHILOSOPHY (Applied Psychology)

INSTITUTE OF RESEARCH IN BEHAVIORAL SCIENCE Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าสำหรับคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

ของ

นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

.....

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจศรา ประเสริฐสิน) (รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

..... ที่ปรึกษาร่วม ..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นันท์ชัตสัณห์ สกุลพงศ์) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าสำหรับคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง
ผู้วิจัย	นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจศรา ประเสริฐสิน

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธีแบบ Exploratory Sequential Design แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ : การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า คือ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้จากการทำงานหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน ความสำคัญต่อองค์กร นโยบายองค์กร ความสำเร็จของงาน และเงินเดือนและผลตอบแทนต่างๆ ตามลำดับ การวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด จำนวน 630 คน โดยการเลือกแบบหลายขั้นตอน การเก็บข้อมูลด้วยแบบวัดการคงอยู่ในองค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลตามโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบเส้นทางอิทธิพลโดยรวมต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ความผูกพันต่อองค์กร และ การวิจัยระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม

คำสำคัญ : การคงอยู่ในองค์กร, ศูนย์การค้า, คอนสตรัคติวิซึม

Title	DEVELOPMENT OF A STRUCTURAL EQUATION MODEL FOR A EMPLOYEE RETENTION MANUAL FOR A SHOPPING CENTER BUSINESS BASED ON CONSTRUCTIVISM
Author	NAPASSANUN JAMFUNG
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Assistant Professor Ujsara Prasertsin , Ph.D.

This mixed methods research had an exploratory sequential design for employee retention for a shopping center business. The study had 3 phases : The first was qualitative research using in-depth interviews to study the conditions of employee retention from nine key informants, selected by purposive sampling. The results showed that the conditions which influenced shopping center employee retention were as follows: 1) relationships with superiors; 2) relationships with colleagues; 3) learning organization; 4) ability to achieve goals at work; 5) organizational security; 6) career advancement; 7) job characteristics; 8) importance to the organization; 9) policy and administration of compliance with policy; 10) outcome of job achievement and 11) salary, benefits and welfare. The second was quantitative research employing the Structured Equation Modeling technique to study the causal factors of employee retention from the six hundred and thirty who were employees of a shopping center located. The data were collected by multistage stage sampling. The results revealed the following; 1) organizational commitment had the highest total effect on employee retention and followed by Job satisfaction, work motivation and learning organization; 2) job satisfaction had the highest direct effect on employee retention followed by the factors of organizational commitment, work motivation and learning organization; 3) organizational commitment had the indirect effect on employee retention. The third was to create an employee retention manual for a shopping center business based on the theories of constructivism.

Keyword : Employee retention, Shopping Center Businesses, Constructivism

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าสำหรับคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจศรา ประเสริฐสิน และ อาจารย์ ดร.นันท์ชัตสัณห์ สกุลพงศ์ คณะกรรมควบคุมปริญญานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาตลอดจนตรวจสอบและปรับปรุงจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศจี มาจ ณ วิเชียร ที่กรุณาเป็นประธานและคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือและคู่มือในการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นันทา สู้รักษา อาจารย์ ดร.ชนิดา มิตรานันท์ และ อาจารย์ ดร.ชัญญา ลี้ศัตรูพ่าย รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์และคณาจารย์ทุกท่านที่เมตตาให้ความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษา ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณคุณยายและคุณแม่สำหรับกำลังใจที่ช่วยผลักดันจนประสบความสำเร็จ ขอขอบคุณ ดร. พนิดา ดอร์น สำหรับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และเพื่อนๆ พี่ๆ หลักสูตรจิตวิทยาประยุกต์ที่เป็นกำลังใจ ท้ายที่สุดขอขอบคุณ ดร. ปาจรีย์ หวังรุ่งกิจ สำหรับความช่วยเหลือและแรงผลักดันตลอดมา และ ปาริฉัตร หวังดี สำหรับการนำพามาสู่การศึกษาครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจศรา ประเสริฐสิน อีกครั้งในฐานะที่ปรึกษาหลักที่ไม่เคยทอดทิ้งนิสิต คอยให้ความช่วยเหลือ และหาทางแก้ปัญหาจนสามารถจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้เสร็จสมบูรณ์

นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฐ

สารบัญรูปภาพ ..... ฒ

บทที่ 1 บทนำ 1

ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1

คำถามการวิจัย 5

ความมุ่งหมายของการวิจัย 5

ความสำคัญของการวิจัย 6

ขอบเขตของการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 9

นิยามปฏิบัติการ 9

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11

ตอนที่ 1 การคงอยู่ในองค์กร (Employee Retention) 12

1.1 ความหมายของการคงอยู่ในองค์กร 12

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร 14

1.3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร 18

ตอนที่ 2 ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน 23

2.1 ความหมายความพึงพอใจในงาน 23

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน 24
2.3 วิธีการวัดความพึงพอใจในงาน 29
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 32
ตอนที่ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน 34
3.1 ความหมายแรงจูงใจในการทำงาน 34
3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 35
3.3 วิธีการวัดแรงจูงใจในการทำงาน 38
3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 39
ตอนที่ 4 ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร 41
4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร 41
4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 42
4.3 วิธีการวัดความผูกพันต่อองค์กร 43
4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 44
ตอนที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 46
5.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 46
5.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 46
5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 47
ตอนที่ 6 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม(Constructivism) ... 50
6.1 ความหมายของการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) 50
6.2 การออกแบบการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม 51
6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 51
ตอนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์การค้า 53

ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดและสมมติฐานของงานวิจัย 55
8.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 55
8.2 สมมติฐานของการวิจัย 57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 59
การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 61
1. การกำหนดพื้นที่การวิจัยหรือสนามวิจัย 61
2. การเข้าสู่พื้นที่การวิจัยหรือสนามวิจัย 62
3. การกำหนดประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 63
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 64
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล 66
6. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 68
การวิจัยระยะที่ 2 การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 69
1) การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 69
2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 70
3) การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล 71
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล 72
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 72
การวิจัยระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) 73
1) กลุ่มผู้จัดทำคู่มือและกลุ่มผู้ใช้งานคู่มือ 73
2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 74
3) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 79

4) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 80
5) การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง 81
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 83
การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 83
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 83
ส่วนที่ 2 เงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 86
การวิจัยระยะที่ 2 การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 125
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 127
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 130
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง 134
การวิจัยระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม(Constructivism) 140
วัตถุประสงค์ของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร 143
แนวคิดสำคัญของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร 143
ขอบเขตคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร 144
กลุ่มเป้าหมาย/จำนวนผู้เข้าร่วม 144
สถานที่ในการดำเนินการ 145
ระยะเวลาในการดำเนินการ 145
คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 145
รายละเอียดการจัดกิจกรรม 148
ผลที่ได้จากการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร 155

คุณภาพของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 155
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 160
ความมุ่งหมายของวิจัย 160
สมมติฐานของการวิจัย 161
การวิจัยระยะที่ 1 162
การวิจัยระยะที่ 2 162
การวิจัยระยะที่ 3 163
วิธีดำเนินการวิจัย 163
การวิจัยระยะที่ 1 163
การวิจัยระยะที่ 2 163
การวิจัยระยะที่ 3 164
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 165
การวิจัยระยะที่ 1 165
การวิจัยระยะที่ 2 166
การวิจัยระยะที่ 3 167
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 168
การวิจัยระยะที่ 1 168
การวิจัยระยะที่ 2 169
การวิจัยระยะที่ 3 170
สรุปผลการวิจัย 171
การวิจัยระยะที่ 1 171
การวิจัยระยะที่ 2 173
การวิจัยระยะที่ 3 175

การอภิปรายผลการวิจัย 176
การวิจัยระยะที่ 1 176
การวิจัยระยะที่ 2 178
การวิจัยระยะที่ 3 183
ข้อเสนอแนะ 183
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 184
ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป 185
บรรณานุกรม 186
ภาคผนวก 196
ภาคผนวก ก 197
ภาคผนวก ข 202
ภาคผนวก ค 247
ภาคผนวก ง 260
ภาคผนวก จ 288
ภาคผนวก ฉ 292
ประวัติผู้เขียน 295

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร 19

ตาราง 2 ตัวอย่างการวัดความคิดเห็นและความพึงพอใจของพนักงาน 30

ตาราง 3 คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 64

ตาราง 4 ผู้ใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 74

ตาราง 5 การให้คะแนนความพึงพอใจในงาน 76

ตาราง 6 การประเมินคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 79

ตาราง 7 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 85

ตาราง 8 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A1 87

ตาราง 9 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A2 91

ตาราง 10 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A3 95

ตาราง 11 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A4 98

ตาราง 12 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A5 101

ตาราง 13 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A6 104

ตาราง 14 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A7 107

ตาราง 15 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A8 110

ตาราง 16 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A9 112

ตาราง 17 สรุปเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรตามลำดับ 114

ตาราง 18 ลำดับเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร 116

ตาราง 19 สรุปลำดับเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร 124

ตาราง 20 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 125

ตาราง 21 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ทำการศึกษา 127

ตาราง 22 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=630) 128

ตาราง 23 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N=630) 131

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 132

ตาราง 25 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมการโครงสร้าง (N=630) 135

ตาราง 26 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ระหว่างตัวแปรเชิงอิสระกับตัวแปรตาม 136

ตาราง 27 ผลสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพและผลการวิจัยเชิงปริมาณ 140

ตาราง 28 ปัจจัยสำหรับการนำไปใช้ในการสร้างคู่มือ 142

ตาราง 29 การให้คะแนนความพึงพอใจในงาน 146

ตาราง 30 ตัวอย่างการให้คะแนนความพึงพอใจในงาน 146

ตาราง 31 รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม 149

ตาราง 32 ผลการประเมินคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 158

ตาราง 33 ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยระยะที่ 2 175

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจการลาออกและการคงอยู่ในองค์กร 14

ภาพประกอบ 2 ปัจจัยด้านองค์กรและงานที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร 15

ภาพประกอบ 3 ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร 18

ภาพประกอบ 4 ความพอใจและความไม่พอใจในงาน 36

ภาพประกอบ 5 ความรู้สึกของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎี Herzberg 37

ภาพประกอบ 6 สมมติฐานของตัวแปรต้นและผลจากความผูกพันต่อองค์กร 43

ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย 55

ภาพประกอบ 8 กรอบแนวทางการดำเนินงานวิจัย 60

ภาพประกอบ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเหตุผลของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 137

บทที่ 1
บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันมีบทบาทอย่างมากต่อเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ทำให้เกิดเม็ดเงินหมุนเวียนจำนวนมากสำหรับผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ให้เช่าพื้นที่สำหรับประกอบธุรกิจค้าปลีกและบริการเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ใช้บริการ ดังจะเห็นได้จากการสำรวจยอดขายของสำนักงานสถิติแห่งชาติเกี่ยวกับมูลค่าขาย/รายรับประจำปีของการขายปลีกสินค้าและการบริการที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจในด้านศูนย์การค้า ธุรกิจการขายปลีกและบริการมีรายรับในปี 2558 มูลค่า 4.43 ล้านล้านบาท ซึ่งเป็นรายรับอันดับหนึ่งของมูลค่าขายและรายรับประจำปี 2558 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559) โดยธุรกิจการขายปลีกและบริการมีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในด้านรายรับ การจ้างงาน การสร้างมูลค่าสินค้า การสร้างโอกาสทางการค้า แต่เมื่อพิจารณาถึงสถิติเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจกลับพบว่าปัญหาด้านคู่แข่งขันทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้นเป็นอันดับสามรองจากปัญหาเศรษฐกิจและปัญหากำลังซื้อลดลง

จากการขยายธุรกิจของธุรกิจศูนย์การค้าเดิมและการเพิ่มขึ้นของธุรกิจศูนย์การค้ารายใหม่ ทำให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้น และส่งผลโดยตรงต่อนโยบายในการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันมีกลยุทธ์มากมายในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการจากองค์กรอื่นให้มาร่วมงานกับองค์กรของตนเอง กลยุทธ์นี้ทำให้เกิดสภาวะสงครามดึงตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (War of talent) ปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากตระหนักถึงการขาดหรือการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นข้อจำกัดในการเติบโตขององค์กร ทำให้หลายองค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรมากยิ่งขึ้น (Cappelli, 2002: 105) จากการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ต้องต่อสู้กับองค์กรขนาดเล็กที่มีการดึงตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพราะเมื่อคนเหล่านี้ไปอยู่ในองค์กรขนาดเล็กจะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ รวมทั้งมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ (Thorne & Pellant, 2007: 154) ในประเทศสหรัฐอเมริกาและในกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ๆ ปัจจุบันได้กลายเป็นการแข่งขันในตลาดคนทำงาน ซึ่งสมัยก่อนองค์กรไม่มีจำนวนมากและขนาดไม่ใหญ่มากจึงมีการจ้างพนักงานและการจ้างบริษัทภายนอกดำเนินงาน (Outsourcing) เข้ามาช่วยทำงานได้ แต่ปัจจุบันคนรุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทอย่างมากและมีอิทธิพล

ต่อรูปแบบการทำงานต่อองค์กรที่มีการขยายตัว ทำให้ต้องเริ่มหาพนักงานในรูปแบบใหม่ๆ โดยการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นพนักงานประจำเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงต้องปรับบริบทการบริหารเพื่อดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ สงครามการดึงตัวคนมีความรู้ความสามารถจึงมีรูปแบบการจ้างแบบเต็มเวลาการทำงานซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสเลือกมากกว่าองค์กร องค์กรต้องสร้างข้อตกลงด้านการเอื้อประโยชน์ต่างๆ กับพนักงานโดยตรง นั่นหมายความว่ามีความยากขึ้นทุกวันในการสรรหาบุคลากรมาทดแทนคนที่มีความรู้ความสามารถที่ลาออกไป ทำให้องค์กรต้องใช้ความสามารถในการสรรหาและรักษาบุคลากรไว้ให้นาน (Bradt, 2015) นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออก นั่นคือ งานที่ปฏิบัติหรือองค์กรไม่เป็นไปตามที่ตนได้คาดหวังไว้ เกิดความไม่เหมาะสมระหว่างงานที่ปฏิบัติและผู้ปฏิบัติ ขาดการฝึกอบรมและการสะท้อนข้อมูลการทำงานให้ทราบ โอกาสในการเจริญก้าวหน้ามีน้อย ความรู้สึกไม่มีคุณค่า การเกิดความเครียดจากปริมาณงานที่มากเกินไปทำให้ขาดความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และการขาดความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำองค์กร (Branham, 2005: 29)

ทั้งนี้องค์กรที่ทำการวิจัยเรื่องการคงอยู่ของพนักงานในครั้งนี้ เป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านพัฒนาโครงการศูนย์การค้า และอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (Mixed-use Development) ซึ่งจัดว่าเป็นศูนย์การค้าที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีศูนย์การค้า 32 แห่ง อยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 14 แห่ง และในต่างจังหวัด 18 แห่ง มีพนักงานประมาณ 4,000 คน ซึ่งระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรที่ทำการวิจัยในครั้งนี้ประสบกับสถานการณ์การคงอยู่ของพนักงานที่มีแนวโน้มลดลงจากการขยายตัวของการแข่งขันในธุรกิจศูนย์การค้า ทำให้องค์กรต้องทบทวนการวางนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปไม่ว่าด้วยเงื่อนไขใดก็ตาม เนื่องจากผลที่ตามมาจากการลาออกของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ คือ การสูญเสียลูกค้า รายได้ ความคิด และนวัตกรรมใหม่ๆ อันเกิดขึ้นจากคนกลุ่มนี้ ความรู้ที่มีในตัวเป็นความรู้ภายในที่มีจำนวนมากกว่าความรู้ภายนอก ดังนั้นหากองค์กรไม่มีระบบการจัดการที่ดีย่อมทำให้สูญเสียความรู้ของคนกลุ่มนี้ไปยังองค์กรอื่นโดยเฉพาะคู่แข่งขัน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553: 32)

ผลกระทบจากการลาออกของพนักงานมีหลายด้านและทำให้เกิดต้นทุนที่สูงถึง 3 ประเภท ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct expenses) เป็นค่าใช้จ่ายในการสรรหา การสัมภาษณ์ และการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนพนักงานคนเดิมที่ออกไปได้ในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง ผู้ที่จะเข้ามาแทนอาจต้องจ่ายอัตราเงินเดือนสูงกว่าคนเดิมที่

ออกไป ซึ่งยังไม่รวมอัตราโบนัสที่สูงขึ้นตามมา ต้นทุนทางอ้อม (Indirect costs) เช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ขวัญกำลังใจของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานคนอื่นอาจมีความคิดที่จะลาออกตาม ลูกค้าที่เคยใช้บริการอาจจะเปลี่ยนตามพนักงานที่ออกไป ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity costs) ประกอบไปด้วยความรู้ที่ต้องเสียไปและงานที่ยังทำไม่สำเร็จ การใช้เวลาในการหาพนักงานเพื่อเข้ามาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปอย่างรวดเร็วที่สุด (Cappelli, 2002: 115) นอกจากนี้ยังมีต้นทุนที่ซ่อนอยู่ในรูปของผลผลิตที่ลดลง งานบริการลูกค้าที่ถดถอย งานที่ไม่สำเร็จตามกำหนดเวลา (Mathis & Jackson, 2010: 163) สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการของศูนย์การค้า

นอกจากนี้ยังมีผลกระทบเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินการของศูนย์การค้า หากพนักงานที่พ้นสภาพไปเป็นผู้ที่มีความชำนาญและมีความสามารถสูง ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานคนนั้น เกิดความเสียหายด้านความน่าเชื่อถือของศูนย์การค้าในเรื่องของนโยบายการบริหารงาน เกิดการสูญเสียโอกาสที่ดีของศูนย์การค้าหากการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้นมีผลกระทบโดยตรงต่องานหรือความต่อเนื่องของโครงการที่ศูนย์การค้าดำเนินอยู่ เกิดการขาดศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง และหากพนักงานศูนย์การค้าที่ลาออกไปเป็นผู้มีบทบาทสำคัญภายในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ทั้งในด้านปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและด้านประสิทธิภาพของงานที่ลดลงอันเนื่องมาจากการต้องทำงานแทนผู้อื่น ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าและปัญหาสุขภาพที่ตามมา เกิดความเบื่อหน่ายอันมาจากการปฏิบัติงานที่มากขึ้น รวมทั้งเกิดผลกระทบด้านขวัญและกำลังใจที่ลดลงของพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ และอาจส่งผลไปถึงการตัดสินใจที่จะคงอยู่ในศูนย์การค้าต่อไป

จากสถานการณ์และเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวทางการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานที่มีศักยภาพ (A Beverly Kaye Company & The Jordon Evans Group, 2004) ซึ่งการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่างๆ คือ ด้านการลดต้นทุนจากการลาออกของพนักงานที่มีทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ด้านลดการสูญเสียทักษะความรู้ขององค์กรที่ติดตัวพนักงานออกไปเมื่อพนักงานลาออกไป ด้านลดการชะงักในการให้บริการขององค์กรภายหลังการลาออกของพนักงานกรณีที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ ด้านลดการลาออกตามจากการลาออกของพนักงานที่มีบทบาท ด้านค่านิยมขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากการที่องค์กรสามารถจูงใจให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรได้ในระดับสูง ด้านประสิทธิภาพการทำงาน (Nair, 2009) ทั้งนี้จาก

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งในกิจการของรัฐบาลและเอกชน ผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยที่มีการศึกษาการคงอยู่ในองค์กรของธุรกิจประเภทศูนย์การค้าโดยตรง และเนื่องด้วยการดำเนินงานของศูนย์การค้าเป็นการปฏิบัติงานในรูปแบบเฉพาะตามบริบทของธุรกิจ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อให้ทราบถึงเงื่อนไขและปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคู่มือสำหรับแก้ไขและป้องกันปัญหาเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินโดยการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed methods research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้ทฤษฎีการคงอยู่ของ Mathis และ Jackson (2010) ประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการขององค์กร 6 ด้าน คือ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ และปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน

การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กร จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ 1 คือ ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่สามารถบ่งชี้ถึงการตัดสินใจลาออกจากงานหรือความตั้งใจคงอยู่ในงานต่อไป ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์ (2557) พบว่าความพึงพอใจการทำงานส่งผลกระทบเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก และเดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์ (2555) พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและการคงอยู่ในงาน ปัจจัยที่ 2 คือ แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยแรงจูงใจประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน โดยมีการศึกษาการคงอยู่ในองค์กรอย่างหลากหลายเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการคงอยู่ Davis (2013) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อการคงอยู่โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ทำให้ทราบว่าแรงจูงใจด้านผลตอบแทน และสภาพแวดล้อมมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ปัจจัยที่ 3 คือ ความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรต่อไป Smikle (2015) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ในศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ พบว่าความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่องอค์กรและการทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ปัจจัยที่ 4 คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคคลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แม้ว่ายังไม่พบงานวิจัยที่องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อการ

คงอยู่ในองค์กร แต่ผู้วิจัยพบงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อพฤติกรรม บรรยากาศองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรที่มีส่วนทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ผู้วิจัยจึงคาดได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ทำให้ผู้วิจัยนำองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและสร้างแนวทางทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมประกอบด้วยกิจกรรมที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาวิเคราะห์ และสร้างแนวทางทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ของพนักงานศูนย์การค้าที่สอดคล้องกับบริบทตามความเป็นจริง ทำให้ผลที่ได้จากคู่มือมีประสิทธิ์ภาพและสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างแท้จริง

คำถามการวิจัย

1) การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีเงื่อนไขอะไรบ้าง

2) โมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ของพนักงานศูนย์การค้ามีลักษณะอย่างไร

3) คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) มีลักษณะเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายดังนี้

1) เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

2) เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

3) เพื่อนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) มาใช้สร้างการคงอยู่ในองค์กร

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยการนำแนวคิดทางด้านจิตวิทยามาประยุกต์รวมกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธีแบบ Exploratory Sequential Design เริ่มดำเนินการจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากนั้นดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยการใช้แบบสอบถามสำหรับการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ผลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้ต่อไปนี้ 1) ผลจากการวิจัยทำให้ทราบถึงเงื่อนไขและปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผลจากการวิจัยนำมาผสานเข้าด้วยกันเพื่อใช้ในการดำเนินการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้ถูกสร้างขึ้นจากการใช้งานคู่มือผ่านกิจกรรม โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำประสบการณ์เดิมมาผสานร่วมกับข้อมูลที่ได้รับมาใหม่เพื่อสร้างแนวทางใหม่ที่นำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนานโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) ถูกจัดทำขึ้นเพื่อการนำไปใช้งานโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงจากพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งผลที่ได้จากการร่วมกิจกรรมถือเป็นแนวทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ที่แท้จริง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้จริงเนื่องจากเป็นแนวทางที่เกิดจากการตีความข้อมูลจากประสบการณ์ของแต่ละคน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ในการสร้างการคงอยู่ในองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของศูนย์การค้าในทุกภาคจำนวน 32 สาขา โดยมีสาขาในกรุงเทพมหานคร 14 สาขา และสาขาต่างจังหวัด 18 สาขา พนักงานจำนวน 4,000 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่างทุกรายมีความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย และมีสิทธิ์ที่จะถอนตัวออกจากการเข้าร่วมวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

<u>การวิจัยระยะที่ 1</u>

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ พนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีความอิ่มตัวของข้อมูล หมายความว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรมีความชัดเจนและไม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญอีกแม้ว่าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มขึ้นก็ตาม

วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการให้ข้อมูลในเรื่องที่วิจัยได้ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างลึกซึ้งที่สุด คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย 1) คุณสมบัติด้านอายุการทำงาน และคุณสมบัติด้านความก้าวหน้าด้านอาชีพการงานสามารถได้มาจากการได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) คุณสมบัติด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ มีความสุขในการทำงาน และมีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรต่อไปสามารถสอบถามข้อมูลได้จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>การวิจัยระยะที่ 2</u>

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดทุกระดับตำแหน่ง โดยมีขนาดอย่างน้อย 5-10 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ (Hair et al., 2010) ซึ่งงานวิจัยนี้มีจำนวน 59 พารามิเตอร์ เทียบเท่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 295-590 คน แต่เพื่อลดข้อผิดพลาดในการเก็บข้อมูลและเพื่อให้องค์ประกอบมีความน่าเชื่อถือผู้วิจัยจึงกำหนดการกลุ่มตัวอย่างที่ 630 คน ซึ่งถือว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการเลือกแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและตรงกับจุดประสงค์ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ภายในกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะต่างๆ กัน แต่มีคุณสมบัติระหว่างกลุ่มเหมือนกันมากที่สุด โดยการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 505 คน และกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดมีจำนวน 125 คน 2) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ ตามระดับชั้นแล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างจากทุกระดับชั้นเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างว่าแบ่งเป็นกี่กลุ่ม ทั้งนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นแบบสัดส่วนประชากร โดยการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นแผนกออกเป็น 10 แผนก และแบ่งตำแหน่งออกเป็น 4 ระดับ

การวิจัยระยะที่ 3

การวิจัยระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำคู่มือ ได้แก่ ผู้วิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างคู่มือเพื่อให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งาน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อทำให้ทราบเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร

การวิจัยระยะที่ 2

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ในองค์กร

การวิจัยระยะที่ 3

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) ดำเนินการจัดทำโดยใช้การสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1) ศูนย์การค้า หมายถึง ธุรกิจที่นำอสังหาริมทรัพย์มาดำเนินการให้ร้านค้าเช่าพื้นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการในลักษณะการค้าปลีกให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง รวมถึงการจัดการพื้นที่บางส่วนภายในศูนย์การค้าสำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เข้ามาใช้บริการได้ทันกับสถานการณ์ตลาดในปัจจุบัน โครงสร้างการบริหารศูนย์การค้าทุกสาขาทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดมีการดำเนินการแบบเดียวกัน

2) การสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาใช้ประยุกต์ให้สอดคล้องกับประสบการณ์ใหม่ที่ประสบ เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน ซึ่งความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นี้สามารถถูกปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาต่อไปในอนาคตเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทที่มีการเปลี่ยนไป

นิยามปฏิบัติการ

1) การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถภายใต้นโยบายขององค์กร โดยปัจจัยทำให้เกิดการคงอยู่ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลปฏิบัติงานมีต่องาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป โดยความพึงพอใจในงาน สามารถวัดได้จาก 1) ปัจจัยด้านงาน 2) ปัจจัยด้านการจัดการ

3) แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นไปอย่างมีจุดหมาย โดยมีความพยายามให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขที่บุคคลยอมรับและยินดีในการปฏิบัติตาม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในองค์กร โดยแรงจูงใจสามารถวัดได้จาก 1) ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation factor) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน 2) ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการ

ทำงาน (Hygiene factor) ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ สถานภาพ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพความเป็นอยู่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

4) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจเต็มกำลัง ใส่ใจต่อความเป็นไปขององค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นได้โดยองค์กรมีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผลลัพธ์จากความผูกพันองค์กรทำให้พนักงานเกิดการการคงอยู่ในองค์กรต่อไป โดยความผูกพันต่อองค์กรสามารถวัดได้จาก 1) คุณลักษณะของบทบาทที่รับผิดชอบ (Role-Related Characteristics) 2) ลักษณะโครงสร้างองค์กร (Structural Characteristics) 3) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experiences) \

5) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ซึ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ มีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ทุกคนได้สามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองในการสร้างผลงานตามเป้าหมายที่มีได้อย่างต่อเนื่อง และทุกคนสามารถเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) บุคคลใฝ่เรียนรู้เป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งมั่น 2) รูปแบบการนึกคิดเป็นลักษณะการนึกคิดของบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนนั้น 3) วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ของบุคคล 4) การเรียนรู้ของทีมเป็นลักษณะการเรียนรู้ควรเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการพิจารณาองค์กรแบบองค์รวม ไม่ใช่พิจารณาแค่ระดับบุคคล การคิดเป็นลักษณะกลยุทธ์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การคงอยู่ในองค์กรเป็นแนวทางในการส่งเสริมเพื่อให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว ซึ่งปัจจุบันการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่านับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรตระหนัก ทั้งนี้การคงอยู่ในองค์กรของแต่ละคนมีเหตุผลที่แตกต่างกันไป จากการศึกษาพบว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การคงอยู่ในองค์กร

1.1 ความหมายของการคงอยู่ในองค์กร

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงาน

1.3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน

2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

2.3 วิธีการวัดความพึงพอใจในงาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน

3.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

3.3 วิธีการวัดแรงจูงใจในการทำงาน

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

4.3 วิธีการวัดความผูกพันต่อองค์กร

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้
5.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
5.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ตอนที่ 6 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง
6.1 ความหมายของการสร้างความรู้ด้วยตนเอง
6.2 การออกแบบการสร้างความรู้ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง
6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ตอนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์การค้า
ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดและสมมติฐานของการวิจัย
8.1 กรอบแนวคิดการวิจัย
8.2 สมมติฐานของการวิจัย

ตอนที่ 1 การคงอยู่ในองค์กร (Employee Retention)

1.1 ความหมายของการคงอยู่ในองค์กร

การคงอยู่ในองค์กรเป็นแนวการดำเนินงานของเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กรให้คงอยู่ต่อไป เป็นวิธีที่ช่วยลดความจำเป็นในการสรรหาบุคลากรใหม่ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพิ่มขึ้นในการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น สิ่งแรกที่ต้องเข้าใจคือสิ่งใดที่มีความสำคัญต่อบุคลากร การเข้าใจนี้ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ได้ องค์กรที่มีการวางแผนและการจัดการที่ดีสามารถลดการลาออกของบุคลากร (Jackson, Schuler & Werner, 2009: 224) การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญทั้งในด้านทุนทางปัญญาซึ่งปัจจุบันเป็นยุคแห่งความรู้ทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ที่ไม่สามารถจับต้องได้ เป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสามารถในการแข่งขันของแต่ละ นอกจากนี้ยังเป็นการลดความคิดลาออกตามของพนักงานที่เกิดจากการลาออกของพนักงานที่มีบทบาท (Cappelli, 2002) การเก็บบุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นความท้าทาย การไม่ให้ความสำคัญเรื่องการคงอยู่ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนแปลงจะทำให้ไม่สามารถยับยั้งพนักงานที่มีคุณภาพที่ต้องการลาออกได้ (Mathis & Jackson, 2010: 163-164)

การคงอยู่ในองค์กรเป็นการใช้มาตรการส่งเสริมให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว ซึ่งปัจจุบันจัดว่าเป็นปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร แต่การทำให้พนักงานคงอยู่สำคัญมากกว่า โดยเฉพาะพนักงานที่

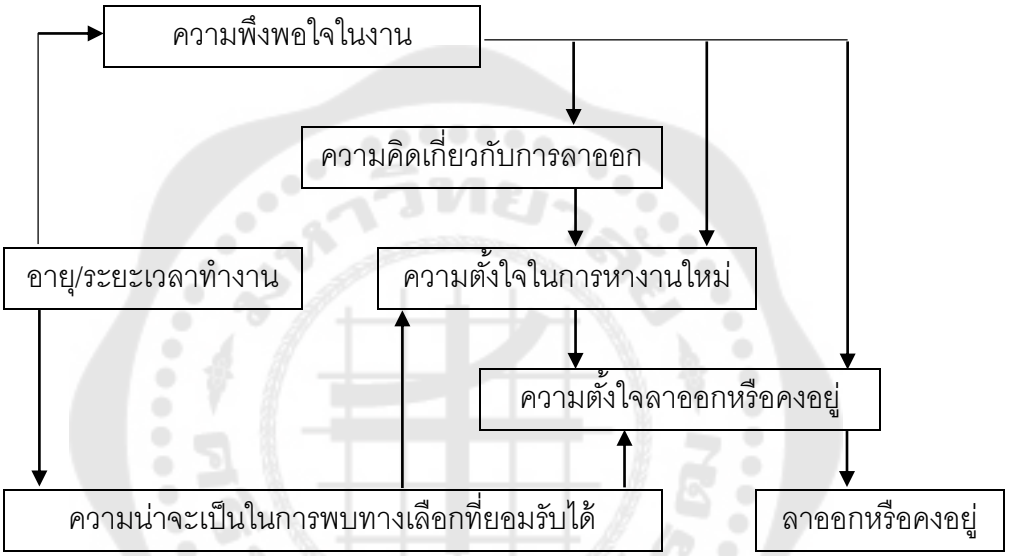
ความสามารถพิเศษเป็นที่ต้องการขององค์กร หากพนักงานเหล่านี้ไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ พวกเขาก็จะมองหางานใหม่ ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการทำงานได้มีส่วนสำคัญในการทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร (Nair, 2009) ความพยายามของธุรกิจในการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานยังคงอยู่กับบริษัทต่อไป นโยบายการคงอยู่ในองค์กรหลายแห่งได้มุ่งไปที่การสรรหาแนวทางที่ทำให้ความต้องการที่หลากหลายของพนักงานเกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งช่วยในการลดต้นทุนสำหรับการเพิ่มผลประโยชน์อื่นและการรักษาพนักงานให้คงอยู่ รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานใหม่ (Business Dictionary, 2016) การคงอยู่ในองค์กรเกิดจากพนักงานมีการก้าวหน้าในอาชีพและเกิดการเรียนรู้จากการทำงาน ทำให้มีความสนุกในการทำงาน มีความพึงพอใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานมีความต้องการอยู่ในหน่วยงานเดิม โดยไม่คิดจะลาออกจากงานที่ตนเองทำและยังมีแผนที่จะอยู่ทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดไป (เพียงใจ เวชวงศ์, 2555: 7) การรักษาบุคลากรเป็นการดำเนินการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนดี มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง มีความรู้สึกพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพัน มีความมุ่งมั่นกับองค์กร ต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรมีระยะเวลาที่นานที่สุด ก่อให้เกิดผลดีทั้งแก่ตัวพนักงานและองค์กร (ระวี อรรถวิลัย, 2555: 29)

การคงอยู่ในองค์กรยังถูกระบุว่าเป็นการที่บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในองค์กรช่วงระยะเวลาหนึ่ง และมีความปรารถนามุ่งมั่นที่จะยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนั้นๆ ต่อไป โดยความสมัครใจของตนเอง (รัชนีพร ไชยมิ่ง, 2557: 40) โดยการคงอยู่ของพนักงานสามารถวัดได้จากความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรซึ่งเป็นการแสดงเจตนาของวิชาชีพที่จะคงอยู่ในงานต่อไปนับตั้งแต่ปัจจุบันและต่อเนื่องไปเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป โดยประเมินระดับจากความรู้สึกหรือการคาดการณ์ (วัชรา ขาวผ่อง, 2556: 15) เป็นการแสดงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่แสดงเจตนายังคงทำงานอยู่ในองค์การต่อไปด้วยความตั้งใจ โดยไม่มีความคิดที่จะลาออกจากงาน (นิตยา วันทยานันท์, 2556: 15)

จากความหมายของการคงอยู่ในองค์กรสามารถสรุปได้ว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง พนักงานขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ต้องการขององค์กรคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปด้วยความพึงพอใจ ตั้งใจทำงาน มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กร พึงพอใจและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรให้นานที่สุดภายใต้ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร

นับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร จากงานวิจัยในปี 1978 เกี่ยวกับการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลแสดงให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานที่เกิดจากพนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน (Mobley, Horner & Hollingworth, 1978: 408-414)



ภาพประกอบ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจการลาออกและการคงอยู่ในองค์กร ตามแนวคิดของ Mobley, Horner & Hollingworth (1978)

ต่อมาได้มีการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจลาออกหรือคงอยู่ในองค์กรจากอดีตถึงปัจจุบันจะพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งก่อนหน้านี้การพัฒนาเรื่องการคงอยู่จะมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญตัวเดียวที่ทำให้คงอยู่ในองค์กร แต่ภายหลังมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยอื่นเพิ่มเติม พบว่านอกจากความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นสภาพทางอารมณ์เชิงบวกที่ได้รับผลจากการประเมินคุณค่าของงานที่ทำอยู่ ยังมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นระดับความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กรที่พนักงานและปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นความปรารถนาภายในบุคคลที่มีผลการกระทำของบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพนักงานในการตัดสินใจลาออกหรือคงอยู่ต่อไปในองค์กร (Mathis & Jackson, 2010: 157-158)

ความปรารถนาในบุคคลที่มีผลต่อการกระทำของเขาเรียกว่า แรงจูงใจ มีความซับซ้อนและเป็นปัจจัยส่วนบุคคลในการทำงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจจะส่งผลกับพนักงานได้ดีกว่า ซึ่งความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกใจมั่นในงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและช่วยลดการลาออกของพนักงานหลายๆ องค์กรได้พยายามสร้างแรงจูงใจในรูปของเงินหรือสิ่งของ อย่างไรก็ตามความพยายามแบบนี้อาจประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร พนักงานหลายคนอาจคงอยู่จากสัญญาใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง โดยไม่มีการทำเป็นลายลักษณ์อักษร พวกเขาคาดหวังให้องค์กรรักษาสัญญานี้อย่างซื่อสัตย์ โดยจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่ละคนซึ่งแรงจูงใจสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานเป็นสภาพทางอารมณ์เชิงบวกที่ได้รับผลจากการประเมินคุณค่าของงานที่ทำอยู่ ความพึงพอใจในงานหมายรวมถึงสัมพันธภาพของพนักงาน ผลตอบแทนและผลประโยชน์ การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงาน และการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร (Mathis & Jackson, 2010: 157-159)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กรที่พนักงานและปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 นี้ส่งผลต่อการคงอยู่หรือลาออกของพนักงาน

ภาพประกอบ 2 ปัจจัยด้านองค์กรและงานที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร
ตามแนวคิดของ Mathis และ Jackson (2010)

บุคลากรและงานต่างมีความหลากหลาย งานด้านทรัพยากรบุมนุษย์ต้องตระหนักถึงปัจจัยแต่ละอย่างที่ทำให้พนักงานคงอยู่หรือลาออกซึ่งเกี่ยวข้องกันกับงานและเหตุผลส่วนบุคคลที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ ทั้งนี้เหตุผลแท้จริงที่ทำให้บุคคลตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกมีปัจจัยจำนวนมากที่เข้ามาเกี่ยวข้องและทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการขององค์กร (Mathis & Jackson, 2010: 164-168) รวมไปถึงการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ทำให้สามารถแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (Organizational and Management factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจส่วนบุคคลที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร องค์กรที่มีการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนมีผลทำให้รักษาบุคลากรได้ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับสภาพการทำงานขององค์กรจากพนักงานที่นำมาซึ่งมุมมองด้านบวกที่มีต่อองค์กร ได้แก่

1.1) ลักษณะองค์กร เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ ผลประกอบการมีความเติบโต มีชื่อเสียงในทางที่ดีมีความมั่นคง ได้รับความไว้วางใจ มีความภาคภูมิเมื่อได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร รวมถึงการวางเป้าหมายองค์กรที่มีความชัดเจนและสามารถทำให้สำเร็จ

1.2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมไปถึงสถานที่ตั้ง ความปลอดภัยในการทำงาน ทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกในการทำงาน

1.3) บทบาทผู้นำขององค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หากพนักงานผิดหวังต่อความสามารถหรือไม่ทำตามคำมั่นของผู้นำ ย่อมส่งผลต่อการมองหางานใหม่ของพนักงาน

2) การให้รางวัล: ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน (Rewards : Compensation, Benefits and Performance) รางวัลที่รับรู้ได้อย่างชัดเจนจากการทำงานในรูปของเงินเดือน โบนัส สวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา การให้รางวัล การยกย่องชมเชย ผลประโยชน์ ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนในระยะยาว องค์กรจะพิจารณาอัตราการตอบแทนเหล่านี้ให้ใกล้เคียงหรือดีกว่าองค์กรธุรกิจเดียวกัน ในส่วนพนักงานจะพิจารณาความสอดคล้องระหว่างอัตราตอบแทนที่ได้กับความสามารถ ประสบการณ์ทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพวกเขา แต่บางองค์กรอาจมีการให้รางวัลในรูปแบบโบนัส หรือเงินก้อนจากการดำเนินงาน และรูปแบบการสรรเสริญให้เป็นพนักงานดีเด่นซึ่งอาจไม่มีเรื่องของตัวเงินเข้ามาเกี่ยวข้องแต่เป็นความรู้สึกภาคภูมิใจ

3) การอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ (Career Training and Development) เป็นความพยายามขององค์กรในการรักษาความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ช่วยให้พนักงานที่มีความสามารถน้อยได้เกิดความสามารถมากขึ้น หลายองค์กรได้อนุญาตให้พนักงานได้มีโอกาสด้านการศึกษาและฝึกอบรมเพิ่มเติม ทำให้อัตราการคงอยู่ของพนักงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานได้นำความรู้เพิ่มเติมมาสร้างผลงานให้แก่องค์กร และมีการพัฒนาในวิชาชีพของตนทำให้มีความเจริญเติบโตในอาชีพ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทักษะความรู้เพิ่มเติมทำให้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่น การได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การให้โอกาสศึกษาต่อ การอบรมการใช้ระบบต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ระบบการสอนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นต้น

4) นโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน (Employer Policies and Practises) เป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ในที่นี้คือความเป็นเหตุเป็นผลของนโยบายด้านบริหารบุคลากร แนวทางปฏิบัติที่ยุติธรรม และงานที่มอบหมายซึ่งทั้งหมดส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1) นโยบายความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การพิจารณาการปรับตำแหน่ง รวมไปถึงการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากร

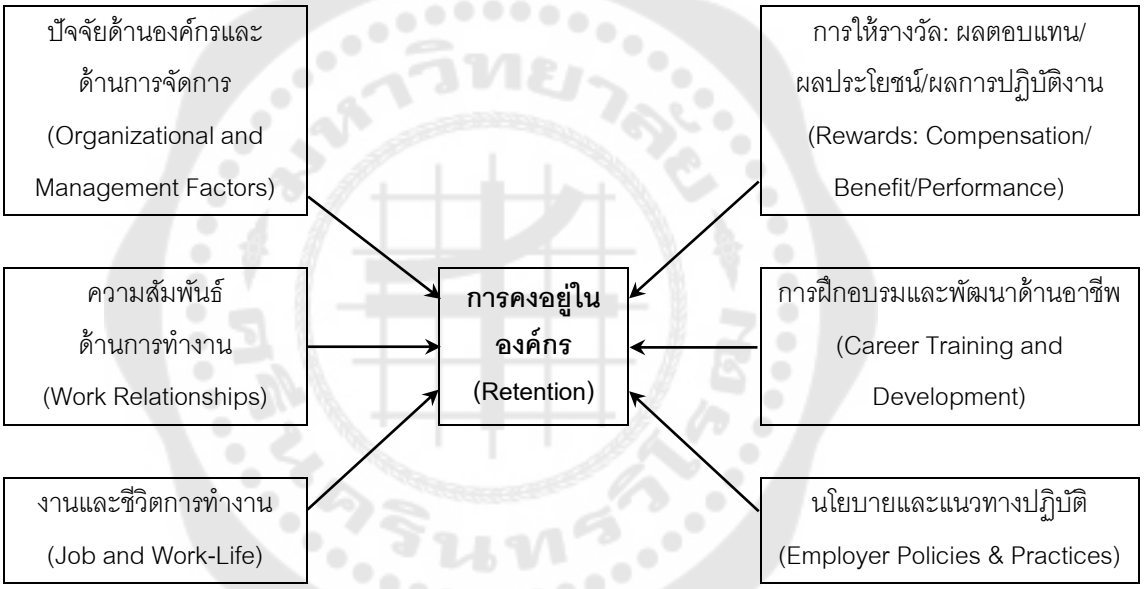
4.2) นโยบายองค์กร เป็นนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติขององค์กรในการบริหารงานด้านต่างๆ ที่มีความยุติธรรม เสมอภาค มีมาตรฐาน สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง รวมไปถึงนโยบายด้านการสื่อสาร

5) ความสัมพันธ์ด้านการทำงาน (Work Relationships) เป็นการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างความสัมพันธ์ด้านบวกที่ทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาต้องไม่เลือกปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นอย่างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว สะท้อนการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาด้านอาชีพ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ดี ไม่ใช่แค่สถานที่ทำงานอย่างเดียว แต่ยังมีการคำนึงว่าทำงานกับใคร หากมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงานจะส่งผลให้เกิดการลาออก

6) งานและชีวิตการทำงาน (Job and Work-Life) เป็นปัจจัยด้านการออกแบบแผนงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กร ได้แก่

6.1) ลักษณะของงานต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะและความสามารถ หากลักษณะงานไม่เหมาะสมอาจส่งผลต่อความสำเร็จของงานและประสิทธิภาพการทำงาน และอาจนำมาซึ่งการตัดสินใจลาออก นอกจากนี้ลักษณะงานต้องเป็นงานที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทาย มีความอิสระในการ งานที่ปฏิบัติมีความสำคัญ ขอบเขตความรับผิดชอบของงานมีความชัดเจน

6.2) ตารางเวลาการทำงาน ความสามารถในการบริหารเวลาทำงาน ความสมดุลของชีวิตส่วนตัวและเวลางาน ความยืดหยุ่นในเวลาการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลของการปฏิบัติงานและการคงอยู่ในองค์กร



ภาพประกอบ 3 ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร
ตามแนวคิดของ Mathis and Jackson (2010)

1.3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร

การสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ผู้วิจัยดำเนินการโดยสังเคราะห์จากเอกสาร และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ โดยรายละเอียดตามตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตอบรับของผู้ใช้งานต่อการใช้งานระบบ

| เอกสารและงานวิจัยในประเทศ | ปัจจัยที่มีผลต่อการตอบรับของผู้ใช้งานระบบ | | |

ตาราง 1 (ต่อ)

ระดับปัจจัย	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร	รายละเอียด	เอกสารและงานวิจัยในประเทศ																	ความถี่
			รัชนีพร ไชยมิ่ง (2557)	เมธาพร พรมในภาศ (2557)	รัชยา โสภณศิริเลิศรัตน์ (2556)	ฟาติมะห์ ปูซา (2556)	ชมาพร ชานหัดใหม (2555)	ดวงสมร อุดมศรี (2555)	ไพโรจน์ เวชวงศ์ (2555)	พิมพ์ณัฏฐ์ ณบถิญาวศิน (2555)	พรพิมล ภัทรใจ (2555)	เสาวภัทร์ ภู่ทัพเสถา	ศุภรัตน์ ครองวิวัฒ (2555)	ศิริพร เตชิตเสถา (2554)	ณัฏฐ์ณัฐ ณัฐใจ (2554)	ธนพงษ์ ชิดเชื้อ (2554)	ศิริลักษณ์ ณรงค์ไทย (2554)	ศิริพร ศุภพัฒนกิจ (2554)	ณัฐวัฒน์ ลิขิตเดชดิ (2554)	พรนภ์ แสงทอง (2553)	ชิดเชอร์ เชิดเชิดใน (2552)	
ระดับบุคคล	ความสัมพันธ์	ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓			12
	งานและชีวิตการทำงาน	ลักษณะงาน/ความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	14
		ตารางเวลาการทำงาน	✓	✓								✓										3

ตาราง 1 (ต่อ)

ระดับปัจจัย	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร	รายละเอียด	เอกสารและงานวิจัยต่างประเทศ																			ความถี่
			Management Study Guide (2016)	Smikle (2015)	Stamps (2014)	Mosley (2014)	Bissoondial (2014)	Dean (2014)	Ruys (2013)	Hataway (2013)	Davis (2013)	Zin, et al (2012)	Gerardo delos Santos Lazano (2012)	Mathis & Jackson (2010)	Samuel&Chipunza (2009)	Nair (2009)	Armstrong (2006)	Ellenbecker (2003)	Taguchi (2002)	Cappelli (2002)	Dibble (1999)	
ระดับองค์กร	องค์กรและการจัดการ	ลักษณะองค์กร				✓	✓							✓						✓	✓	5
		สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		✓	✓					✓			✓		✓					✓	7
		บทบาทผู้นำองค์กร		✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓								7
	การให้รางวัล	รายรับ ผลประโยชน์ รางวัล และการยอมรับ	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
	การฝึกอบรม	การฝึกอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		13
	นโยบายองค์กร	นโยบายความก้าวหน้าด้านในหน้าที่การงาน		✓		✓			✓					✓		✓	✓				✓	7
		นโยบายองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	15

ตาราง 1 (ต่อ)

| ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ | | |

จากตารางสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรจากเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศจำนวน 38 ราย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่สูงสุดซึ่งมีความถี่เกินครึ่งของจำนวนทั้งหมด 5 ปัจจัย ได้แก่ รายรับและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ในองค์กร นโยบายองค์กร ลักษณะงาน/ความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ และการฝึกอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ หากองค์กรสามารถรักษาปัจจัยเหล่านี้ พร้อมทั้งพัฒนาปัจจัยที่เหลือเพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานภายใต้ความพึงพอใจในงานและเกิดการคงอยู่ต่อไป

ตอนที่ 2 ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน

2.1 ความหมายความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 122) เหตุผลที่ความพึงพอใจในงานมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการ ผู้จัดการ และผู้บริหาร นั่นคือ งานเป็นการบ่งบอกถึงความเป็นตัวตนของผู้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะของการทำงานส่งผลกระทบสำคัญต่อทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร (Cooper & Locke, 2000: 178)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่มีความสุขสบาย ความสุขที่เกิดจากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้วยกัน รายได้ที่มาจากการทำงาน และทัศนคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติ (Applewhite, 1965) ความพึงพอใจในงานมาจากความสนใจและทัศนคติที่มีต่องานที่ทำอยู่ (Good, 1973) นับเป็นเจตคติที่มีต่องานที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ โดยเจตคติทางบวกจะเป็นความพึงพอใจในงาน ส่วนเจตคติทางลบจะเป็นความไม่พึงพอใจ ความพึงพอใจในงานทำให้บุคคลรู้สึกรักในงาน เกิดความสุขในการทำงาน (Vroom, 1982) ต่อมามีการกล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่ามาจากการรับรู้ที่เหมาะสมระหว่างบุคคลและงานของพวกเขาในรูปแบบทัศนคติโดยรวมทั่วไปและความรู้สึกด้านบวก รวมไปถึงความพึงพอใจเฉพาะเจาะจงที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายในหมายถึง ตัวงาน ทักษะ ความมีอิสระ หรืองานที่สอดคล้องกับบุคคล ปัจจัยภายนอกหมายถึง แรงจูงใจจากข้างนอก ได้แก่ รายได้ และความปลอดภัยในงาน ปัจจัยเหล่านี้ขึ้นอยู่กับหลายสิ่ง เช่น โอกาสก้าวหน้าทางการงาน ผู้บังคับบัญชา เงื่อนไขการทำงาน ผู้ร่วมงาน และตัวงานที่พิจารณาจากตัวเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงความพอใจในงาน (Kirsten, 2009: 539) สอดคล้องกับแนวคิดว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ มีความรักและชื่นชอบการทำงาน มีความมุ่งมั่น

ความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดแรงผลักดันในการทำงาน การทำงานด้วยความเต็มใจและความอุตสาหะ มีความสุขจากการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดถึงการแสดงออกด้านต่างๆ ในการทำงาน ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ (บัณฑิต ปานสัมฤทธิ์, 2556: 30)

จากการให้ความหมายความพึงพอใจในงานสามารถสรุปได้ว่า เป็นความรู้สึก เจตคติที่มีต่องานของบุคคลซึ่งปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน เต็มในทำงานให้สำเร็จ โดยมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของงาน และลักษณะของการจัดการ ความพึงพอใจในงานทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งได้ดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) และ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) คือ

1) ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานมีดังนี้

1.1) ประสบการณ์ จากการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2) เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงความเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3) จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานที่ต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงานก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4) อายุงานและอายุตัว ถ้าพนักงานมีอายุงานและอายุตัวสูง มักจะมีความรู้และประสบการณ์ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงานสูง จึงทำให้มีความพอใจในงานสูง อายุตัวแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการ

ทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงาน

1.5) เวลาในการทำงาน งานที่ทำให้เวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่บุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสร้างสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6) เชาวน์ปัญญา ปัญหาเรื่องเชาวน์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชาวน์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานที่มีเชาวน์ปัญญาในระดับสูงแต่งานที่ทำเป็นงานประจำ พบว่ามักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน เพราะเป็นโรงงานที่ไม่ท้าทาย และไม่เหมาะกับความสามารถของเขา

1.7) ความสามารถ ถ้าพนักงานมีความรู้ความสามารถ และความสามารถนั้นสอดคล้องกับงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความพอใจในการทำงานสูง

1.8) ความต้องการ ถ้ามีความต้องการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยก็จะมีความพอใจในงานสูง ถ้างานนั้นๆ มีลักษณะดังกล่าว

1.9) การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนักจากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.10) บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องสุขภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.11) ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถ

หาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.12) แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.13) ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงานและได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจจะมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2) ปัจจัยด้านงาน

2.1) ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงาน ความอิสระของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน ขอบเขตของงานที่ชัดเจน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นและเกิดความผูกพันต่องาน

2.2) ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำมักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกับจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3) ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงานในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำจะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำหว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วยในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างไป ระยะเวลาที่ผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4) ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงาน

คุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานทำงานรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามือ รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่ง แต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่นความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลานาน

2.6) สภาพทางภูมิศาสตร์ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่น และมีความสัมพันธ์กัน

2.7) ครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติสามารถป้องกันมิให้เกิดความบิดพลิ้วในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่างานใดที่มีโครงสร้างของงานดีรู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

3) ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1) ความมั่นคงในงาน จากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่พบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียน แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2) โครงสร้างขององค์การ การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเหมาะสมจะให้ทราบขอบเขตงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.3) นโยบายและกฎระเบียบต่างๆ นโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เหมาะสม จะทำให้พนักงานมีกรอบและแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

3.4) รายได้ ผลตอบแทน ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่ารายรับที่ดีของพนักงานสามารถเยียวยาโรคไม่พอใจในงานได้มีการสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาทีหลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงาน และความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.5) ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบเช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า จ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่างๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคง และสวัสดิการในการทำงาน

3.6) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงานมีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสก้าวหน้ามาแล้ว

3.7) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยาก และอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.8) สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.9) เพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.10) ความรับผิดชอบงาน พบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.11) การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย จากการศึกษากรณีฮอร์ธอร์น พบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงาน และพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.12) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่ง พบว่า พนักงานมีความต้องการรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัท หน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.13) ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.14) ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากการสำรวจของ National Industrial Conference Board พบว่าความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้างานตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับหนักงานเองกลับมองว่าความมั่นคงความก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

3.15) สภาพแวดล้อมทางกายภายในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กร จึงมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2.3 วิธีการวัดความพึงพอใจในงาน

การวัดความพึงพอใจในงาน อาจวัดได้โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549: 103-106) ดังนี้

1) การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีที่นิยมใช้เป็นแบบที่กำหนดสเกลในการวัดที่ชัดเจน (Rating Scale) โดยปกติเป็นแบบสอบถามที่ง่ายและสั้น แบบสอบถามที่นิยมใช้แพร่หลาย คือ

1.1) Job Descriptive Index (JDI) วิธีนี้จะมีการบรรยายคุณลักษณะต่างๆ ของงาน เช่น ตัวเนื้องาน ค่าตอบแทน การควบคุมบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยให้ผู้ตอบตอบว่า ใช่หรือไม่ใช่ หรือตัดสินใจไม่ได้ คำตอบจะบ่งบอกให้ทราบทิศทางของความพอใจในงานว่ามีมากน้อยแค่ไหน

1.2) Minnesota Satisfaction Questionnaire วิธีนี้มหาวิทยาลัย Minnesota ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้พัฒนา ชุดแบบสอบถามนี้ให้เป็นมาตรฐานเพื่อใช้ในการวัดความคิดเห็นและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องาน ดังตัวอย่างในตาราง 2

ตาราง 2 ตัวอย่างการวัดความคิดเห็นและความพึงพอใจของพนักงาน

ความรู้สึกที่ฉันมีต่องานในปัจจุบัน	ไม่พอใจ	ค่อนข้างไม่พอใจ	พอใจ	พอใจมาก	พอใจที่สุด
1. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
2. ความหลากหลายในงานของตนเอง	1	2	3	4	5
3. กฎระเบียบและข้อปฏิบัติของพนักงาน	1	2	3	4	5
4. โอกาสในการรับผิดชอบหน้าที่วางแผนงานของตนเอง	1	2	3	4	5
5. โอกาสในความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติ	1	2	3	4	5

ที่มา: The University of Minnesota Industrial Relations Center, Minneapolis, Minnesota

2) Critical Incidents วิธีนี้จะให้พนักงานบรรยายเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงานว่ามีเหตุการณ์อะไรบ้างที่ทำให้เขาพอใจ และมีเหตุการณ์เกี่ยวกับงานอะไรบ้างที่ทำให้เขาไม่พอใจ เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อพิจารณาความพอใจ หรือไม่พอใจนั้นน่าจะมาจากองค์ประกอบของงานด้านใดบ้าง เทคนิคนี้จะเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ (Qualitative Method)

ข้อดีของวิธีนี้ คือ พนักงานจะไม่รู้สึกว่าตนเองถูกสั่งให้ต้องตอบคำถาม แต่เป็นการขอให้บรรยายภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ข้อเสียที่เด่นชัด คือ ใช้เวลาค่อนข้างมาก และถ้าไม่ระมัดระวังทั้งผู้ตอบและผู้สรุปข้อมูลอาจมีอคติในการตอบหรือมีอคติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้

3) การสัมภาษณ์ (Interview) โดยทั่วไปจะมี 3 แนวทาง คือ

3.1) การสัมภาษณ์ที่ได้มีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า ทำให้มีแนวทางชัดเจนเหมือนๆ กันทุกคน ซึ่งจะทำให้เป็นมาตรฐานและใช้เวลาน้อยกว่ากรณีอื่นๆ

3.2) การสัมภาษณ์ที่ไม่ได้เตรียม จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จึงมีความยืดหยุ่นสูงและอาจใช้เวลานาน

3.3) การสัมภาษณ์แบบผสม คือ มีทั้งคำถามที่เตรียมไว้และส่วนที่เปิดให้แสดงความคิดเห็นได้ ข้อดีของการสัมภาษณ์ คือ จะได้ข้อมูลในเชิงลึกได้ (In-depth) และการพูดคุยจะทำให้เข้าใจในความหมายที่แท้จริงของผู้ตอบได้ดีกว่าการให้ตอบแบบสอบถาม เพราะได้เห็นอากัปกริยา ภาษา ท่าทางต่างๆ ข้อเสียของวิธีนี้ คือ ต้องใช้เวลามาก และอาจเกิดอคติจากผู้สัมภาษณ์หรือจากผู้ตอบได้

4) แบบสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออก ผู้บริหารสามารถสังเกตพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาแล้วแปรความจากพฤติกรรมนั้นว่าบ่งบอกถึงความพอใจในงานมากน้อยแค่ไหน เช่น พฤติกรรมในการทำงาน การขาดงาน การเปลี่ยนงาน ผลงานที่ผลิตออกมาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ แต่วิธีนี้ต้องระวังสาเหตุอื่นที่อาจมากระทบพฤติกรรมเหล่านี้ด้วย

5) วิธีพิจารณาแนวโน้มของพฤติกรรม (Action tendencies) วิธีนี้จะหลีกเลี่ยงการถามตรงๆ ว่ารู้สึกต่องานอย่างไร แต่จะถามแบบอ้อมๆ เพื่อให้เห็นความโน้มเอียงที่คนเราจะทำบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับงาน หรือหลีกเลี่ยงบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับงานนั้นๆ ออกมาให้ทราบ ข้อดีของวิธีนี้ คือ การบิดเบือนน่าจะน้อยกว่า แต่เนื่องจากวิธีนี้เป็นการถามแบบอ้อมๆ เราจึงควรสอบถามหลายครั้งให้เหมาะสม

ตัวอย่างคำถามที่จะใช้วัดแนวโน้มของพฤติกรรมที่จะแสดงออก

1) เมื่อคุณตื่นนอนในตอนเช้า คุณรู้สึกไม่อยากไปทำงานใช่หรือไม่

2) คุณเคยรู้สึกไม่อยากจะกลับบ้าน อยากจะทำงานต่อในตอนเย็น เพราะคุณรู้สึกสนุกกับการทำงานใช่หรือไม่

3) ในเวลางานคุณเคยรู้สึกอยากจะไปทานอาหารกลางวันเร็วขึ้นบ้างหรือไม่

4) คุณเคยรู้สึกอยากจะให้มีเวลาพักทานกาแฟและอาหารว่างบ่อยๆ ใช่หรือไม่

5) คุณเคยปรารถนาที่จะทำงานของคุณในตอนเย็น หรือในวันสุดสัปดาห์ใช่หรือไม่

6) บางครั้งคุณไม่อยากที่จะละทิ้งงานเพื่อหยุดพักร้อนใช่หรือไม่

7) เมื่อคุณหยุดพักร้อน คุณเคยรู้สึกรอคอยที่จะรีบกลับมาทำงานใช่หรือไม่

8)คุณเคยตื่นขึ้นในตอนกลางคืนด้วยความรู้สึกกระตือรือร้นที่อยากจะไปทำงานใช่หรือไม่

9) คุณเคยอยากจะให้วันหยุดพักจบลงเร็วๆ จะได้รีบกลับไปทำงานใช่หรือไม่

10) ถ้าให้เริ่มต้นในอาชีพงานได้ใหม่อีกครั้ง คุณจะทำงานในอาชีพเดิมนี้หรือไม่

11) คุณจะแนะนำให้เพื่อนของคุณซึ่งมีความสนใจและการศึกษาระดับเดียวกับคุณให้มาทำงานแบบคุณในปัจจุบันหรือไม่

ที่มา: ดัดแปลงจาก Locke, Edwin A., “Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Behavior, P.1336, 1976

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลให้พนักงานเกิดการคงอยู่ในองค์กรต่อไป โดยงานวิจัยของศุภลักษ์ แลปรุรัตน์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก : การศึกษาในพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่นประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่จัดอยู่ในเจนเนอเรชั่นวาย (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521-2533) ในจังหวัดขอนแก่นจำนวน 385 คน ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลกระทบเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก โดยคุณลักษณะแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออกแตกต่างกัน แต่ผู้ที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความพึงพอในการทำงานและความตั้งใจลาออกไม่แตกต่างกัน โดยงานวิจัยของเดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานและการคงอยู่ในงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) จำนวน 500 คน ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่า ความไว้วางใจในองค์การส่งผลกระทบต่อความผูกพันในองค์การ ความผูกพันในองค์การส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน การรับรู้ค่านิยมร่วมส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในองค์การ ความพึงพอใจในงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงาน ความผูกพันในองค์การส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ในงาน ความไว้วางใจในองค์การส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในการทำงาน ความพึงพอใจในงานส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ในงาน ความร่วมมือในการทำงานส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์การส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในการทำงาน ความร่วมมือในการทำงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงาน ความไว้วางใจในองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงาน

ตามลำดับ ทั้งนี้ Kozic (2012) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับวิธีการจัดการที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของโรงแรมรีสอร์ท ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้จัดการทั่วไป 4 คน ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป 1 คน และผู้จัดการด้านบริการ 2 คน ผู้วิจัยพบปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ชั่วโมงการทำงานที่ไม่แน่นอน รายรับและค่าตอบแทนที่ไม่ตรงตามต้องการ เงื่อนไขการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และการขาดโอกาสด้านหน้าที่การงาน ทำให้เกิดการลาออกซึ่งเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าอาจจะมีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการและอัตราการคงอยู่ในองค์กร นอกเหนือจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกแล้ว และรัชยา โสภณดิเรกรัตน์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานความปลอดภัยให้ทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานรักษาความปลอดภัยซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 ชุด ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับด้านงานเป็นลำดับแรก รองมาคือด้านผู้บังคับบัญชา ด้านการดำรงคงอยู่กับองค์กรกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับความเต็มใจและความพยายามในการปฏิบัติงานสูงที่สุด เมื่อทดสอบความสัมพันธ์พบว่าภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบริษัทรักษาความปลอดภัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำรงคงอยู่ของพนักงานของบริษัทรักษาความปลอดภัย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของวัชรา ขาวผ่อง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยทำนายความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ภาคตะวันออก กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน ภาคตะวันออก จำนวน 280 คน ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ภาคตะวันออก มีปัจจัยที่ สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว/ครอบครัว ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน และด้านโครงสร้างองค์การ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Bissoondial (2014) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานและความสัมพันธ์ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กร: การศึกษาพยาบาลที่สถานดูแลผู้สูงอายุในออนโตริโอ ประเทศแคนาดา กลุ่มตัวอย่างมี 160 คนเป็นพยาบาลที่กำลังทำงานดูแลผู้สูงอายุที่สถานดูแลผู้สูงอายุในออนโตริโอ ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจในงานประกอบด้วยค่าจ้าง ความอิสระในงาน ข้อกำหนดในงาน นโยบายองค์กร สถานะทางวิชาชีพ และผู้นำที่มีส่วนร่วมส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานสูง โดย ลัดดาวัลย์ สำราญ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของนักวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ เป็นการวิจัยแบบประสานวิธี ผู้เข้าร่วมทั้งวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาจากนักวิชาการที่กำลังทำงาน 4 วิทยาเขต พบความแตกต่างในระดับความพึงพอใจใน

งานจากอายุ สถานการจ้าง เงินเดือน และประสบการณ์ทำงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับหรือต่ำกว่า .05 จากข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก 16 คน พบว่า รายได้ สวัสดิการ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการองค์กร สิ่งแวดล้อมองค์กร ความพึงพอใจส่วนบุคคล และกลยุทธ์ มีผลต่อการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของนักวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของระวี อรรถวิลัย (2555) ได้ศึกษาเรื่องการรักษาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 367 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลแห่งละ 2 คน ได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 734 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการรักษาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุน สัมพันธภาพ คุณภาพชีวิตการทำงาน คุณลักษณะเฉพาะบุคคล และการได้รับการยอมรับ รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการรักษาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบด้านการได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจในงาน คุณลักษณะเฉพาะบุคคล และผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิต

ตอนที่ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

3.1 ความหมายแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญมากเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการกระทำ เกิดความอยากทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กรตลอดจนคงอยู่กับองค์การอย่างยาวนาน หากขาดแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำหรือสร้างความเสียหายแก่องค์การ แรงจูงใจจะเป็น Will do factor คือ ปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ (สุพาณี สฤษฎ์วานิช, 2549: 196)

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความพยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของคนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีสุดยอดตามเป้าหมายของการทำงาน (พวงเพชร วัชระอยู่, 2537: 1) สอดคล้องกับการให้ความหมายว่าเป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2554: 111) รวมไปถึงเป็นความ

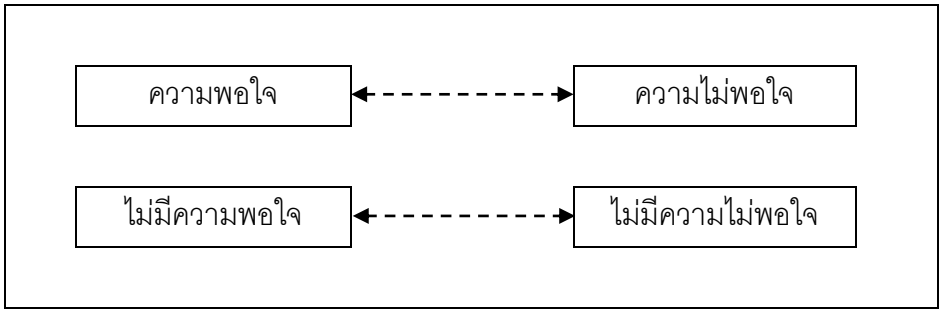
ยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา (สรนันท์ บางแสง, 2556: 14)

จากความหมายของแรงจูงใจในการทำงานสามารถสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นไปอย่างมีจุดหมาย โดยมีความพยายามให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขที่บุคคลยอมรับและยินดีในการปฏิบัติตาม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเงื่อนไขของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันตามความต้องการส่วนบุคคล

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานและส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ พบว่าแนวคิดของกลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยาที่นำมาใช้และสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน คือ แนวคิดของ Herzberg โดยมีการศึกษางานวิจัยของบัณฑิต ปานสัมฤทธิ์วิลัย (2556) การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด โสรยา เฉลยจิต (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของทันตแพทย์กระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย Davis (2013) การวิจัยเชิงคุณภาพจากผลของการคงอยู่ที่ส่งผลต่อองค์กร Zin et al. (2012) โมเดลการจูงใจให้คงอยู่ในองค์กร การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธุรกิจขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดย Herzberg (สุพาณี สฤษฏ์วานิช, ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ) และเพื่อนร่วมงานของเขาได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยขึ้น โดยในช่วงปลาย ค.ศ. 1950 ถึงช่วงต้นของ ค.ศ. 1960 เขาได้ทำการวิจัยโดยใช้วิธีสัมภาษณ์นักบัญชี และวิศวกรจำนวนเกือบ 200 คนในเมืองพิสเบอร์ก สหรัฐอเมริกา โดยขอให้บรรยายถึงสถานการณ์ที่ทำให้มีความพอใจ (Satisfaction) รู้สึกดี และมีแรงจูงใจในการทำงาน แล้วยังให้บรรยายถึงสถานการณ์ที่ทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfaction) รู้สึกไม่ดีต่องาน และไม่มีแรงจูงใจ รวมทั้งให้บรรยายสาเหตุที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเหล่านั้นด้วย โดย Herzberg และเพื่อนได้นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content analysis) พบว่ามีปัจจัย 2 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มีต่องาน โดยความพอใจและความไม่พอใจไม่ได้เป็นทัศนคติที่อยู่ตรงข้ามกัน หรือกล่าวได้ว่าสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความพอใจ คือ ไม่มีความพอใจ (No satisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ คือ ไม่มีความไม่พอใจ (No dissatisfaction)



ภาพประกอบ 4 ความพอใจและความไม่พอใจในงาน

นอกจากนี้ยังพบว่าความพอใจในงาน ความรู้สึกดีมักจะมีคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (Job content) ส่วนความไม่พอใจในงาน ความรู้สึกไม่ดีมักจะคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้องาน หรือบริบทของงาน สรุปได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงาน เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยเพื่อความคงอยู่ (Maintenance factors)

1) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation factor) หมายถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยตรง (Intrinsic to the job) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ การประสบความสำเร็จในงาน หรือได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ

1.2) ความก้าวหน้า (Advancement) เป็นโอกาสก้าวหน้าในงานมากขึ้น รวมทั้งโอกาสในการเติบโต รู้มากขึ้น เก่งมากขึ้นจากงานนั้น

1.3) การได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นการได้รับการยอมรับนับถือจากอาชีพการงานนั้นๆ

1.4) หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการได้รับความรับผิดชอบในงานนั้นๆ

1.5) ลักษณะของงาน (Work itself) เป็นลักษณะของเนื้องานที่มีความท้าทาย ไม่จำเจ หรืองานที่สนุกสนาน

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน และร่วมรักษาให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป เป็น

ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยภายนอกต่องาน (Extrinsic to the job) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Pay) เป็นผลตอบแทนจากการทำงานในรูปของค่าจ้าง หรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2.2) สถานภาพ (Status) เป็นสถานภาพของบุคคลหรือการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ มีสถานภาพเป็นอย่างไรในองค์การ

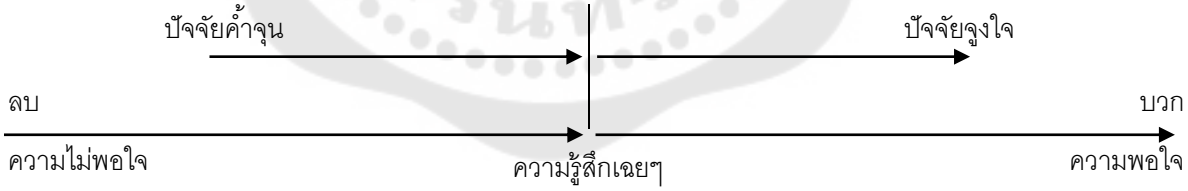
2.3) การบังคับบัญชา (Supervisor relations) หมายถึง สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงวิธีการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล

2.4) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

2.5) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) นโยบายทั้งหมด รวมถึงความสามารถในการวางนโยบายขององค์กรและการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

2.6) สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพในการทำงานที่เหมาะสม สิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และเงื่อนไขต่างๆ เช่น ปริมาณงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น

2.7) ความมั่นคงในงาน (Job Security) เป็นความรู้สึกปลอดภัยในการทำงานเรื่องของหน้าที่ตำแหน่งการงาน และสถานที่ทำงาน



ภาพประกอบ 5 ความรู้สึกของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎี Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้รับความสนใจและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการธำรงรักษาให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่กับองค์การ และกระตุ้นให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการออกแบบและจัดระบบงาน การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การพัฒนาอาชีพและการบริหารจัดการภายในองค์การ โดย Herzberg เห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ใน

องค์การในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลไม่พอใจในงาน ถึงแม้ปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใด ก็เป็นเพียงการทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงานหรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถได้ นั่นคือ ปัจจัยสุขอนามัยในตัวของมันเองไม่สามารถจูงใจบุคคล มีแต่ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะจูงใจบุคคลให้ทำงานได้ ดังนั้นถ้ายึดทฤษฎี Herzberg แล้ว บุคคลจะต้องทำงานที่มีลักษณะท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

3.3 วิธีการวัดแรงจูงใจในการทำงาน

การวัดแรงจูงใจในการทำงานสามารถใช้วิธีการได้หลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับบริบทของการวัด โดยพิชิต ฤทธิ์จรูญ (2548: 64-75) กล่าวว่า เครื่องมือวัดมีหลายประเภท ได้แก่ แบบตรวจสอบรายการ มาตราส่วนประมาณค่า แบบวัดเชิงสถานการณ์ การสังเกต และการสัมภาษณ์ ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะและความเหมาะสมกับพฤติกรรมที่จะวัดแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) แบบตรวจสอบรายการ เป็นการสร้างรายการของข้อความที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือ การปฏิบัติหรือคุณลักษณะที่ต้องการประเมินว่า มีหรือไม่มี ทำหรือไม่ทำ ใช่หรือไม่ใช่ ตามรายการที่กำหนดมาให้ แบบตรวจสอบรายการนิยมใช้ในการประเมินความสนใจ เจตคติ คุณลักษณะส่วนตัว

2) มาตราส่วนประมาณค่า แตกต่างจากแบบตรวจสอบรายการ กล่าวคือแบบตรวจสอบรายการต้องการทราบว่า มีหรือไม่มีในเรื่องนั้น แต่มาตราส่วนประมาณค่าต้องการทราบละเอียดยิ่งขึ้นว่ามีอยู่เพียงใดหรือมีในระดับใด เพื่อจัดอันดับคุณภาพในการประมาณค่ากระบวนการ ผลผลิต และวัดคุณลักษณะนิสัย หรือลักษณะทางจิตวิทยา เช่น ความสนใจ ค่านิยม การปรับตัว ความคิดเห็น เป็นต้น รูปแบบของมาตราส่วนประมาณค่า มีหลายรูปแบบ ได้แก่ มาตราส่วนประมาณค่าแบบบรรยาย (Descriptive rating scales) มาตราส่วนประมาณค่าแบบตัวเลข (Numerical rating scales) มาตราส่วนประมาณค่าแบบเส้นกราฟ (Graphic rating scales) มาตราส่วนประมาณค่าแบบใช้สัญลักษณ์ (Symbolic rating scales) และการจัดอันดับ (Ranking) รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่านี้ หากกำหนดเป็นความรู้สึก ความคิดเห็น เจตคติ หรือพฤติกรรมในเชิงสนับสนุน-ไม่สนับสนุนข้อความนั้น กำหนดเป็น 5 ระดับ เป็นการประมาณค่าของ

ลิเคิร์ท (Likert rating scales) หากกำหนดคาคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามโดยมีคำหรือตัวเลขแสดงระดับพฤติกรรมตั้งแต่ต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด เป็นการประมาณค่าของออสกูด (Osgood) หรือวิธีหาความแตกต่างของความหมาย (Semantic differential scale)

3) แบบวัดเชิงสถานการณ์ เป็นการจำลอง หรือสร้างเหตุการณ์เรื่องราวต่างๆ ขึ้นแล้ว ให้บุคคลแสดงความรู้สึกว่าตนเองจะกระทำ หรือมีความเห็นอย่างไรต่อสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น โดยปกติแล้วการตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นอาจให้ตอบสนองว่าตัวเขาเองจะทำอย่างไร หรือการให้เขาแสดงความคิดเห็นว่าตัวบุคคลในสถานการณ์นั้นๆ จะทำอย่างไร การตอบอาจจะให้ผู้ตอบเขียน หรือบอกข้อความคิดเห็นของตนเองหรืออาจจะให้เลือกตัวเลือกที่กำหนดให้ตอบก็ได้

4) การสังเกต เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในลักษณะของการเฝ้าดู ศึกษาเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติของสิ่งที่สังเกต หรือพฤติกรรมของสิ่งที่เราต้องการศึกษาอาจเป็น ลักษณะของบุคลิกภาพ การใช้คำพูด

5) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลโดยผู้รวบรวมข้อมูลมีโอกาสพบปะสนทนากับผู้ให้ข้อมูลโดยตรงและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนทั้งสองฝ่ายคือ ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะทำให้ได้ความรู้ ความจริงเกี่ยวกับพฤติกรรม คุณลักษณะ เจตคติ บุคลิกภาพ ท่วงที วาจา อุปนิสัย ปฏิภาณไหวพริบ นับว่าเป็นวิธีการที่รวบรวมข้อมูลได้ละเอียด

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรถูกส่งผลมาจากแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลให้พนักงานเกิดการคงอยู่ในองค์กรต่อไป โดยงานวิจัยของ Zin และคณะ (2012) ได้ศึกษารัฐบาลมาเลเซียวางเป้าหมายในความสำเร็จของการพัฒนาประเทศในปี 2020 ธุรกิจในมาเลเซียการคงอยู่ของพนักงานมีความสำคัญที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จและเกิดผลประโยชน์สูงสุด ในธุรกิจที่กำลังเติบโตพบว่ามีความเสี่ยงต่อการสูญเสียพนักงานที่สำคัญเพราะอาจทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร การคงอยู่ของพนักงานกลายเป็นวัตถุประสงค์ด้านทุนมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานไปสู่เป้าหมาย รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์กรซึ่งทำให้พนักงานเลือกที่อยู่กับองค์กรหรือไม่ การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวกับธุรกิจขนาดเล็กของมาเลเซียด้านการคงอยู่ในองค์กรเพื่อการตั้งเป้าหมายในการสร้างโมเดลสำหรับการคงอยู่ของพนักงานจากกลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผลตอบแทนภายใต้ทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งงานวิจัยของ รัชนีพร ไชยมิ่ง (2557) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 30 แห่ง จำนวน 210 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่รับผิดชอบงานหรือมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาอาจารย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 13 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้แก่องค์ประกอบด้านการนำองค์กรของผู้บริหาร ด้านผลตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านลักษณะงานและการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำรงชีวิต และด้านทักษะการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Samuel & Chipunza (2009) ที่ศึกษาการคงอยู่และลาออกของพนักงาน โดยใช้ตัวแปรด้านแรงจูงใจในฐานะยาครอบจักรวาล ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่และลดการลาออกของพนักงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยการสำรวจเชิงปริมาณในองค์กรภาคเอกชน 2 แห่ง และองค์กรภาครัฐ 2 แห่งในแอฟริกาใต้ ประชากรมี 1,800 คน กลุ่มตัวอย่างมี 145 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนคงอยู่ในองค์กรเนื่องจากทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก โดยมีตัวแปร 4 ตัวที่ส่งผลต่อการคงอยู่ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา ความท้าทายในงาน/งานที่น่าสนใจ ความคิดสร้างสรรค์อย่างมีอิสระ และความปลอดภัยในงาน รวมถึงงานวิจัยของ Ruys (2013) ได้ศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำและสถานที่ทำงานของพนักงานรุ่นใหม่ที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในองค์กร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานรุ่นใหม่ 115 คนจาก 4 ธุรกิจในซานตา คลาริตา โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg พบว่า คนพึงพอใจที่จะทำงานในองค์กรที่มีงานที่มีคุณค่า การได้รับค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ มีโอกาสพัฒนาด้านหน้าที่การงาน และมีความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว พนักงานรุ่นใหม่ต้องการหัวหน้างานที่มีกล้าตัดสินใจและความอิสระโดยไม่บริหารแบบจุกจิก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Davis (2013) ได้ศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาปัจจัยที่ส่งผลของการคงอยู่ในองค์กร โดยหน่วยงานบริการลูกค้า 20 หน่วยงานจากการลาออกของพนักงานภายใต้ทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัยของ Herzberg การศึกษาชี้ให้เห็นกลยุทธ์ในการคงอยู่ของพนักงานที่อาจช่วยลดการลาออก มี 2 ส่วนสำคัญ ส่วนแรก คือ ค่าตอบแทนซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน ผลประโยชน์ และผลตอบแทนตาม

ผลงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการคงอยู่และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนที่สอง คือ สิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีส่วนในการทำให้เกิดจรรยาบรรณของการคงอยู่และจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลพฤติกรรมการทำงานเป็นเชิงบวกโดยจะส่งผลในด้านต่างๆ (Mowday, Porter & Steers, 1982: 35-42) ดังต่อไปนี้ ผลการปฏิบัติงาน อายุการทำงาน การขาดงานอย่างไม่มีเหตุผล ความเฉื่อยชาในการทำงาน และการลาออกจากงาน ดังนั้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน และที่สำคัญความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงลักษณะของบุคคลมีเป้าหมาย มีพลังในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่ม สามารถปรับตัวได้ มีความทุ่มเท และการปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทาง (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009) ในทำนองเดียวกันความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตใจ สามารถแบ่งได้เป็นความผูกพันด้านจิตใจซึ่งเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นการแสดงออกถึงความคิดในการอยู่ในองค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสม (Meyer & Allen, 1991) โดยความผูกพันต่อองค์กรสามารถช่วยให้ทำนายอัตราการเข้าและการออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมกว่าความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันของสมาชิกทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ เป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และยังมีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (เดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์, 2555: 51) รวมไปถึงคุณลักษณะภายในของพนักงาน โดยมีความเชื่อว่าการที่พนักงานจะทำงานได้ดี อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถก็ต่อเมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานเพียงใด ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงบทบาทความรู้ความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่ เพื่อท้ายที่สุดทั้ง

พนักงานและองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ชนะ-ชนะ (win-win situation) หรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จด้วยกันทั้งคู่ (อาบทิพย์ กรดศรีไหม, 2556: 48) เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึก และพฤติกรรมในด้านบวกที่พนักงานที่ให้ต่อองค์การ โดยที่บุคคลรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ได้รับการยอมรับในองค์การ ทำให้เกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทพลังให้กับการทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์การ (วรนาท สามารถ, 2557: 28)

จากคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรสามารถสรุปได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ มีความรักและใส่ใจต่อความเป็นไปขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรมีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

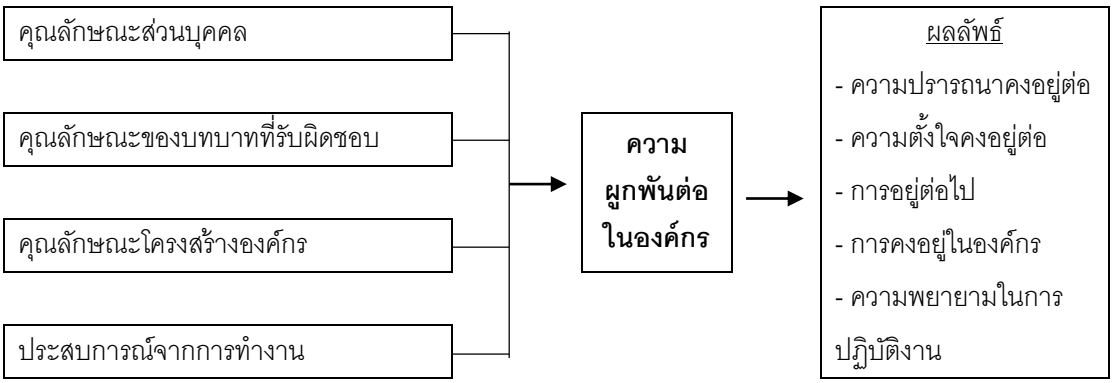
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4 ประการ (Mowday, Porter & Steers, 1982: 29-35) ได้แสดงให้เห็นดังนี้

1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ประกอบด้วย อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา เพศ เชื้อชาติ และบุคลิกภาพ

2) คุณลักษณะของบทบาทที่รับผิดชอบ (Role-Related Characteristics) ประกอบด้วย ได้แก่ ขอบเขตของงานหรือความท้าทายของงาน ความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ และความชัดเจนของขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ

3) ลักษณะโครงสร้างองค์กร (Structural Characteristics) ประกอบด้วย ระเบียบแนวทางปฏิบัติขององค์กร ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน และการกระจายอำนาจ

4) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experiences) ประกอบด้วย การมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังของพนักงาน ทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ความยุติธรรมเกี่ยวกับผลตอบแทน มาตรฐานงานที่เหมาะกับบุคคล และความสัมพันธ์ด้านสังคม



ภาพประกอบ 6 สมมติฐานของตัวแปรต้นและผลจากความผูกพันต่อองค์กร
ประยุกต์โดย Steers (1977a)

4.3 วิธีการวัดความผูกพันต่อองค์กร

การวัดความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้วิธีการได้หลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับบริบทของการวัด โดยพิชิต ฤทธิ์จรูญ (2548: 64-75) กล่าวว่า เครื่องมือวัดมีหลายประเภท ได้แก่ แบบตรวจสอบรายการ มาตราส่วนประมาณค่า แบบวัดเชิงสถานการณ์ การสังเกต และการสัมภาษณ์ ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะและความเหมาะสมกับพฤติกรรมที่จะวัดแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) แบบตรวจสอบรายการ เป็นการสร้างรายการของข้อความที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือ การปฏิบัติหรือคุณลักษณะที่ต้องการประเมินว่า มีหรือไม่มี ทำหรือไม่ทำ ใช่หรือไม่ใช่ ตามรายการที่กำหนดมาให้ แบบตรวจสอบรายการนิยมใช้ในการประเมินความสนใจ เจตคติ คุณลักษณะส่วนตัว

2) มาตราส่วนประมาณค่า แตกต่างจากแบบตรวจสอบรายการ กล่าวคือแบบตรวจสอบรายการต้องการทราบว่า มีหรือไม่มีในเรื่องนั้น แต่มาตราส่วนประมาณค่าต้องการทราบละเอียดยิ่งขึ้นว่ามีอยู่เพียงใดหรือมีในระดับใด เพื่อจัดอันดับคุณภาพในการประมาณค่ากระบวนการ ผลผลิต และวัดคุณลักษณะนิสัย หรือลักษณะทางจิตวิทยา เช่น ความสนใจ ค่านิยม การปรับตัว ความคิดเห็น เป็นต้น รูปแบบของมาตราส่วนประมาณค่า มีหลายรูปแบบ ได้แก่ มาตราส่วนประมาณค่าแบบบรรยาย (Descriptive rating scales) มาตราส่วนประมาณค่าแบบตัวเลข (Numerical rating scales) มาตราส่วนประมาณค่าแบบเส้นกราฟ (Graphic rating scales) มาตราส่วนประมาณค่าแบบใช้สัญลักษณ์ (Symbolic rating scales) และการจัดอันดับ (Ranking) รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่านี้ หากกำหนดเป็นความรู้สึก ความคิดเห็น เจตคติ หรือ

พฤติกรรมในเชิงสนับสนุน-ไม่สนับสนุนข้อความนั้น กำหนดเป็น 5 ระดับ เป็นการประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert rating scales) หากกำหนดคาคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามโดยมีคำหรือตัวเลขแสดงระดับพฤติกรรมตั้งแต่ต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด เป็นการประมาณค่าของออสกูด (Osgood) หรือวิธีหาความแตกต่างของความหมาย (Semantic differential scale)

3) แบบวัดเชิงสถานการณ์ เป็นการจำลอง หรือสร้างเหตุการณ์เรื่องราวต่าง ๆ ขึ้นแล้ว ให้บุคคลแสดงความรู้สึกว่าตนเองจะกระทำ หรือมีความเห็นอย่างไรต่อสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น โดยปกติแล้วการตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นอาจให้ตอบสนองว่าตัวเขาเองจะทำอย่างไร หรือการให้เขาแสดงความคิดเห็นว่าตัวบุคคลในสถานการณ์นั้นๆ จะทำอย่างไร การตอบอาจจะให้ผู้ตอบเขียน หรือบอกข้อความคิดเห็นของตนเองหรืออาจจะให้เลือกตัวเลือกที่กำหนดให้ตอบก็ได้

4) การสังเกต เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในลักษณะของการเฝ้าดู ศึกษาเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติของสิ่งที่สังเกต หรือพฤติกรรมของสิ่งที่เราต้องการศึกษาอาจเป็น ลักษณะของบุคลิกภาพ การใช้คำพูด

5) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลโดยผู้รวบรวมข้อมูลมีโอกาสพบปะสนทนากับผู้ให้ข้อมูลโดยตรงและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนทั้งสองฝ่ายคือ ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะทำให้ได้ความรู้ ความจริงเกี่ยวกับพฤติกรรม คุณลักษณะ เจตคติ บุคลิกภาพ ท่วงที วาจา อุปนิสัย ปฏิภาณไหวพริบ นับว่าเป็นวิธีการที่รวบรวมข้อมูลได้ละเอียด

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรถูกส่งผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลให้พนักงานเกิดการคงอยู่ในองค์กรต่อไป โดย Clark (2013) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการดึงดูดและคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน : การทดสอบของการวิจัยและปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาและทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกในการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความไว้วางใจ การสื่อสาร และการสนับสนุน ซึ่งพรรัตน์ แสดงหาญ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยในการคงอยู่ของพนักงานที่มีศักยภาพของรัฐบาลไทย เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการคงอยู่ของพนักงานที่มีศักยภาพของรัฐบาลไทย การวิจัยเชิงปริมาณมีเจ้าหน้าที่รัฐ 218 คน จาก 52 หน่วยงานที่เป็นสมาชิกของ HiPPS ผู้ให้ข้อมูลเป็นสมาชิกของ HiPPS แต่ได้ลาออกหรือย้ายหน่วยงานแล้ว ผลจากการวิจัยพบว่าทั้งความผูกพันต่อองค์กรและงานมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการคงอยู่ของพนักงานที่มีศักยภาพ ทำให้เห็นว่าหากมีความผูกพันสูงก็จะมี

ระดับการคงอยู่ที่สูงด้วย ความผูกพันของพนักงานที่มีศักยภาพไม่ใช่ตัวแปรส่งผ่านระหว่างการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและการคงอยู่ของพนักงานที่มีศักยภาพ ตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคล มีแค่การศึกษาที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติเชิงลบต่อการคงอยู่ของพนักงานที่มีศักยภาพ แสดงให้เห็นว่ายิ่งการศึกษาสูงยิ่งมีระดับการคงอยู่ต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุษณีย์ รองพินิจ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงาน ตัวอย่างการวิจัย คือ ครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัด สพฐ. ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 753 คน ผลการวิจัยพบว่าครูที่มีประสบการณ์สอนมากกว่า 15 ปีขึ้นไปมีการยึดมั่นผูกพันกับงานสอนสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์สอนน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีระดับการคงอยู่ในงานไม่แตกต่างกัน โมเดลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งทรัพยากรในงานและทรัพยากรในตัวบุคคลมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงานไปยังการคงอยู่ในงานอาชีพครู โดยมีอิทธิพลทางตรงสูงกว่าทางอ้อมผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงาน และการยึดมั่นผูกพันกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในงานอาชีพครู

ทั้งนี้งานวิจัยของ Smikle (2015) ได้ศึกษาเหตุผลในการคงอยู่: การศึกษาเชิงคุณภาพของความผูกพันต่อองค์กรและการเกิดคงอยู่ในศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ ผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานทุกระดับหลายตำแหน่งของศูนย์ดูแลผู้สูงอายุเป็นผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นเวลา 1 ชั่วโมงเพื่อการเก็บข้อมูลผ่านทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจสองปัจจัย ปัจจัยที่ชี้วัดพบว่าความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรมีผลต่อความผูกพันในองค์กรและการทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ส่วนปัจจัยอื่นได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า และโอกาสในการเติบโตและมีความสำคัญ รวมทั้งงานวิจัยของคมสรร พรมโนภาศ (2557) ได้ศึกษาการสนับสนุนขององค์การและความผูกพันในองค์การที่พยากรณ์การคงอยู่ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ จำนวน 2 แห่ง จำนวน 2,900 คน ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีอำนาจในการทำนายการคงอยู่ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีทั้งหมด 5 ตัว คือ การสนับสนุนขององค์การด้านอารมณ์ ความผูกพันขององค์การด้านงาน ความผูกพันขององค์การด้านภาวะผู้นำ การสนับสนุนขององค์การด้านข้อมูล และการสนับสนุนขององค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยทำนายได้ร้อยละ 40.7 นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Dean (2014) ได้ศึกษาการสนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดการคงอยู่ของพนักงาน ผู้เข้าร่วม คือ พนักงานที่เชี่ยวชาญและทำงานมานานใน

องค์กรการบิน 6 คนที่เคยตัดสินใจลาออกไป ผู้เข้าร่วมรายงานว่าการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่ดีให้การสนับสนุน การมีโอกาสได้แสดงสิ่งที่เรียนรู้ และการได้รับการพัฒนา ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรต่อไป

ตอนที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

5.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง สถานที่ปฏิบัติงานที่ให้โอกาสทุกคนได้สามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองในการสร้างผลงานตามเป้าหมายที่มีได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เกิดความคิดรูปแบบใหม่ๆ มีความอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และทุกคนสามารถเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (Senge, 1990) โดยองค์กรอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ และสร้างการปฏิรูปให้แก่พนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) ทั้งนี้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ (Garvin, 1993) สามารถเกิดการเรียนรู้ได้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม สร้างกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ ใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Marquardt, 1994) เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Luthans, 1998)

จากความหมายสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง สถานที่ปฏิบัติงานที่อำนวยความสะดวกพร้อมสร้างบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ มีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ทุกคนสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองในการสร้างผลงานตามเป้าหมายที่มีได้อย่างต่อเนื่อง และทุกคนสามารถเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยการรวมเอาทักษะของการสร้าง การแสวงหา การถ่ายโอนความรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ทำให้ทุกคนปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

5.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นองค์กรที่บุคคลสามารถเพิ่มความรู้ความสามารถได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง โดย Senge (1990) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเกิดได้เมื่อพนักงานมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

1) บุคคลใฝ่เรียนรู้ (Personal mastery) เป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งมั่น ตั้งใจแสวงหาความรู้ และควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเรียนรู้จากสถานที่ทำงาน หรือการเรียนรู้ในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งการเรียนรู้ของแต่ละคนอาจไม่ได้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร แต่การเรียนรู้ขององค์กรเกิดเมื่อบุคคลได้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

2) รูปแบบการนึกคิด (Mental models) รูปแบบการนึกคิดของบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนนั้น องค์กรต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งเข้าใจในวิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์กรที่มีอยู่ องค์กรควรสร้างบรรยากาศการร่วมกันแสดงและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อทำให้เกิดเป็นทิศทางเดียวกันจนเกิดเป็นกรอบการนึกคิดของแต่ละบุคคล

3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ของบุคคล ทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความผูกพันและเป็นการทำให้บุคคลเกิดสัญญาใจกับองค์กรจากการมีจุดประสงค์ร่วมกับโดยอาศัยพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนกัน

4) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) การเรียนรู้ควรเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อาจจัดตั้งทีมเรียนรู้เพื่อศึกษาพิจารณาการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรและความเป็นไปภายในองค์กร นำความคิดเห็นที่แลกเปลี่ยนไปสู่การปรับปรุงองค์กร การฝึกฝนการเรียนรู้สามารถทำได้โดยการพูดคุย และอภิปรายของบุคคลในองค์กร ควรมีการประสานงานที่ดี มีการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน ทั้งนี้มีลักษณะสำคัญ 3 ประการที่ควรมี คือ บุคคลในทีมต้องมีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์ปัญหา บุคคลในทีมต้องประสานการทำงานได้ดี มีความไว้วางใจต่อกัน และบุคคลในทีมมีบทบาทในการปฏิบัติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งผลทีมอื่น

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการพิจารณาองค์กรแบบองค์รวม ไม่ใช่พิจารณาแค่ระดับบุคคล การคิดเป็นลักษณะกลยุทธ์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง การคิดทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ ร่วมทั้งวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติได้

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยให้บุคคลขยายศักยภาพการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีงานวิจัยของวรธรรม พงษ์สีชมพู (2555) ได้ศึกษาอิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับกลางขององค์กรรัฐวิสาหกิจ 24 องค์กร จำนวน 805 คน พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ภาวะ

ผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กรรัฐวิสาหกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับน้อย โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ร้อยละ 66 และ 82 ตามลำดับ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ทั้งนี้นิติ รัตนปรีชาเวช (2553) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จุดมุ่งหมายการวิจัยคือวิเคราะห์รายละเอียดของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลที่ได้คือ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การในมิติผลิตภาพองค์การ ประสิทธิภาพ ทางการเงิน และความพึงพอใจ ซึ่งสุชาติ คชจันทร์ (2556) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การ: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามแนวทฤษฎีความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย โดยมุ่งความสนใจตัวแปรความขัดแย้งภายในกลุ่มประกอบด้วย ความขัดแย้งเชิง ความคิดเห็นและความขัดแย้งเชิงอารมณ์ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ และตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความขัดแย้ง เชิงอารมณ์ แต่ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน จากข้อค้นพบดังกล่าวได้นำมาสู่การพัฒนาตัวแบบ “ดับเบิ้ลไตรแองเกิลโมเดล” เพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของสุมัชฌา ปารัคมาตย์. (2558) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ด้านวัฒนธรรมที่เน้นงาน ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคลและด้านวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมที่เน้นงานและด้านวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่(บางเขน) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยงานวิจัยของ รุ่งรดิศ คงยั่งยืน (2560) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานในฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานในฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประชากรคือหน่วยงานในฝ่ายช่างทั้งหมดจำนวน 176 หน่วยงาน ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกอง 73 กอง และหน่วยงานระดับแผนก 103 แผนก จำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับมา 707 แบบสอบถาม จากจำนวนประชากร 176 หน่วยงาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์รายคู่ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่ และพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลโดยรวมเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติต่อการแบ่งปันความรู้ ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานในฝ่ายช่างสามารถถูกอธิบายโดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่พบงานวิจัยที่องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กร แต่จากการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบกับการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่าส่งผลต่อพฤติกรรม บรรยากาศองค์กร การเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กร คุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรที่มีส่วนทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ผู้วิจัยจึงคาดได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ทำให้ผู้วิจัยได้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร

ตอนที่ 6 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism)

6.1 ความหมายของการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism)

ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาของเพียเจต์ (Piaget) และวีก็อทสกี้ (Vygotsky) เพียเจต์ได้อธิบายว่าพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญาของบุคคลมีการปรับตัวผ่านทางกระบวนการซึมซับหรือดูดซึม (Assimilation) และกระบวนการปรับโครงสร้างทางปัญญา (Accommodation) พัฒนาการเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับและซึมซับข้อมูล หรือประสบการณ์ใหม่เข้าไปสัมพันธ์กับความรู้ หรือโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม หากไม่สามารถสัมพันธ์กันได้จะเกิดภาวะไม่สมดุลขึ้น (Disequilibrium) บุคคลจะพยายามปรับสภาวะให้อยู่ในภาวะสมดุล (Equilibrium) โดยใช้กระบวนการปรับโครงสร้างทางปัญญา (ทิศนา แขมมณี, 2554: 90-91) นอกจากนี้การสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมยังมีรากฐานมาจากปรัชญาจิตวิทยา รวมถึงการหาความหมายและควบคุมการสื่อความหมาย โดยมีหลักการ 2 ประการ ประการแรก คือ ความรู้ไม่ได้มาการรับรู้ด้วยวิธีเดียว แต่มาจากความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลที่มีความเข้าใจในความรู้ ประการที่ 2 คือ การรับรู้เป็นการปรับตัวและการใช้ประสบการณ์ที่มี (Von, 1989) โดยการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นการกล่าวถึงเรื่องของความคิดที่บุคคลได้สร้างความรู้ขึ้นมามากกว่าการรับรู้ความรู้นั้น เป็นพื้นฐานของทฤษฎีความรู้ที่ได้เกิดขึ้นโดยแสดงให้เห็นว่าความรู้นั้นคืออะไร ความรู้นั้นนำมาใช้เพื่ออะไร และความรู้นั้นนำมาพัฒนาได้อย่างไร ซึ่งการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมีความหมายอย่างยิ่งต่อการศึกษาด้านจิตวิทยา (Jack & Michael, 2009: 226) แต่ทฤษฎีนี้ถือได้ว่าเป็นการอธิบายว่าความรู้เป็นสิ่งไม่ถาวรเพราะยังคงมีการพัฒนาต่อไป และถูกสร้างขึ้นมาใหม่จากสังคม การสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นการขจัดความขัดแย้งระหว่างความรู้เดิมกับความรู้ใหม่โดยการสร้างตัวแทนใหม่ขึ้นมา (Fosnot, 1996)

จากความหมายของการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม สรุปได้ว่าเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาใช้ประยุกต์ให้สอดคล้องกับประสบการณ์ใหม่ที่ประสบ เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน ซึ่งความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นี้สามารถถูกปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาต่อไปในอนาคตเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทที่มีการเปลี่ยนไป

6.2 การออกแบบการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม

การออกแบบการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Bednar & el., 1991) มีดังนี้

1) การสร้างการเรียนรู้ เป็นการสร้างความรู้จากประสบการณ์การเรียนรู้มาสร้างความรู้ใหม่แทนความรู้เดิมที่มีในความคิดของผู้สร้าง

2) การแปลความหมายตามสภาพความจริง ซึ่งการเรียนรู้นี้เป็นการแปลความหมายของตนตามแต่ประสบการณ์ของแต่ละคนที่เคยประสบ

3) การเรียนรู้เกิดจากการลงมือทำจริง ซึ่งเมื่อผู้เรียนรู้ได้ลงมือทำจริงจะทำให้เกิดการสร้างความหมายขึ้นโดยมีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมมือกัน เป็นการสร้างความคิดรวบยอดจากการร่วมกันแบ่งปันความคิดที่หลากหลายในกลุ่ม แล้วปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทน ซึ่งขณะที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะเกิดการสร้างความรู้ความหมายของตนเองขึ้นมาใหม่

5) การเรียนรู้ที่เหมาะสมควรทำให้เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง เหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์จริง สามารถสะท้อนความจริงได

6) การทดสอบแบบบูรณการ เพื่อให้ความรู้ใหม่ที่ได้กลมกลืนกับบริบทจริง

6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม เป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำความรู้เดิมที่เคยมีอยู่มาประยุกต์ใช้กับประสบการณ์ที่มีเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ โดยณัฏฐกรณ์ ปะพาน (2557) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองสำหรับครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต 2 กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองสำหรับครูตามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาโดยใช้ 5C Model ประกอบด้วย การกำหนดสถานการณ์ การสร้างความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงความรู้ การพิจารณา และการสร้างความรู้ การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดและมีผลการฝึกอบรม

คะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนก่อนฝึกอบรมและครูที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับจิตติวิทย์ พิทักษ์ (2557) ได้ศึกษาการออกแบบและพัฒนาชุดสร้างความรู้ตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ที่ส่งเสริมพหุปัญญาทางด้านดนตรี กลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาที่เรียนด้วยชุดสร้างความรู้ตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ เรื่องเพลงสมัยนิยม ในประมวลรายวิชา 864101 สังคีตนิยม มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 30 คน ผลการศึกษาพหุปัญญาทางด้านดนตรีของผู้เรียนที่เรียนโดยใช้ชุดสร้างความรู้ตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ที่ส่งเสริมพหุปัญญาด้านดนตรีพบว่าผู้เรียนส่วนมากสามารถได้รับการพัฒนาด้านทักษะดนตรี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเปรียบเทียบระหว่างคะแนนก่อนและหลังเรียน พบว่าคะแนนสอบหลังเรียนของนักเรียนสูงกว่าก่อนเรียน จากแบบสำรวจความคิดเห็นพบว่าความคิดเห็นต่อชุดสร้างความรู้ตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ที่ส่งเสริมพหุปัญญาด้านดนตรีในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยงานวิจัยของชัชญาภา วัฒนธรรม (2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บตามแนวคอนสตรัคติวิซึมสำหรับครูตำรวจตระเวนชายแดน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13 กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำนวน 54 คน ผลการวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บตามแนวคอนสตรัคติวิซึมสำหรับครูตำรวจตระเวนชายแดน มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การตั้งเป้าหมายการทำงาน 2) กิจกรรมและการใช้งานระบบทรัพยากร 3) การกระทำ 4) การวัดและการประเมินผล พบว่ารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บตามแนวคอนสตรัคติวิซึมมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งคะแนนผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยรูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บตามแนวคอนสตรัคติวิซึมมีคะแนนสูงกว่าคะแนนก่อนการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บตามแนวคอนสตรัคติวิซึมในระดับมาก นอกจากนี้ยังมี Santoyo (2016) ได้ศึกษาการเปลี่ยนความคิดของครูตามแนวคิดคอนสตรัคติวิสต์และการฝึกสอนเพื่อการเป็นครูประจำ : การวิจัยผสานวิธี การพัฒนาผู้ที่จะเป็นครูไปสู่ครูประจำเป็นกระบวนการทางสังคมที่ขึ้นอยู่กับบริบทการสอนและครูพี่เลี้ยงที่ช่วยสอบกระบวนการ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูฝึกสอนวิชาคณิตศาสตร์มัธยมศึกษา ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และสังคม จำนวน 6 คน เพื่อให้เข้าใจถึงขอบเขตของความคิดของครูฝึกสอนและการฝึกฝนที่เปลี่ยนจากการฝึกสอนเป็นการสอนประจำ ผู้ที่จะเป็นครูถูกพัฒนาความคิดตามแนวคอนสตรัคติวิสต์และการฝึกหัดที่มีองค์ประกอบ 6 ด้าน โดยมีด้านการสะท้อนกลับและการสอนที่มีนักเรียนเป็นศูนย์กลางที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้วิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในการสร้างนโยบายหรือแนวทางที่ทำให้เกิดการคงอยู่โดยตรง รวมทั้งไม่พบการสร้างความรู้ด้วยตนเองในกลุ่มตัวอย่างองค์กรศูนย์การค้า แต่จากการวิจัยพบว่าการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความพึงพอใจต่อการรูปแบบการอบรมหรือการจัดกิจกรรม ผู้วิจัยจึงคาดได้ว่าการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมจะสามารถนำมาใช้ในการจัดทำคู่มือสำหรับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์การค้า

ศูนย์การค้า หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการพัฒนาสังหาริมทรัพย์โดยการให้ร้านค้าเช่าพื้นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการในลักษณะการค้าปลีกให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง รวมถึงการจัดการพื้นที่บางส่วนภายในศูนย์การค้าสำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ องค์กรนี้ประกอบธุรกิจด้านพัฒนาโครงการศูนย์การค้า และอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (Mixed-use Development) ซึ่งจัดว่าเป็นศูนย์การค้าที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีศูนย์การค้า 32 แห่ง อยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 14 แห่ง และในต่างจังหวัด 18 แห่ง มีพนักงานประมาณ 4,000 คน ตลอดระยะเวลากว่า 30 ปีแห่งความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง บริษัทได้เป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีกที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในประเทศไทย โครงสร้างการบริหารศูนย์การค้าทุกสาขาทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ทั้งนี้ศูนย์การค้าแต่ละสาขาจะมีโครงสร้างการบริหารที่เหมือนกัน โดยแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้

1) แผนกสำนักจัดการ หมายถึง ผู้อำนวยการศูนย์การค้า และผู้จัดการทั่วไปศูนย์การค้า ทำหน้าที่บริหารศูนย์การค้าให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้นโยบายของบริษัท มีอำนาจในการตัดสินใจจัดการการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในศูนย์การค้าที่รับผิดชอบ โดยมีเลขาผู้อำนวยการศูนย์การค้า และเลขาผู้จัดการศูนย์การค้าเป็นผู้ช่วยในการประสานกับฝ่ายต่างๆ

2) แผนกร้านค้าสัมพันธ์ หมายถึง แผนกที่ประสานงานกับร้านค้าที่เช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้าในเรื่องของการเช่าพื้นที่ การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ การจัดการด้านเอกสารต่างๆ ที่มีความเกี่ยวกับร้านค้า การประสานงานกับแผนกต่างๆ ให้แก่ร้านค้า รวมไปถึงการสนับสนุนช่วยเหลือร้านค้าที่ต้องการความช่วยเหลือด้านต่างๆ

3) แผนกการตลาด หมายถึง แผนกที่จัดหากิจกรรมต่างๆ ที่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ รวมไปถึงเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการภายใน

ศูนย์การค้ามากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนยอดขายของร้านค้าภายในศูนย์การค้า ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลางที่ศูนย์การค้ากำหนด

4) แผนกบัญชี หมายถึง แผนกที่รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณ และดูแลความเคลื่อนไหวของการใช้งบประมาณ รวมทั้งกระบวนการด้านรายรับและรายจ่าย

5) แผนกการเงิน หมายถึง แผนกที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการชำระหนี้หรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากร้านค้าที่เช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้า รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานของศูนย์การค้า

6) แผนกบริหารทุนมนุษย์ หมายถึง แผนกที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านการสรรหา สวัสดิการ การจัดอบรม และการรักษาทรัพยากรบุคคล

7) แผนกบริการลูกค้า หมายถึง แผนกที่ทำหน้าที่บริการ หรืออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในศูนย์การค้า

8) แผนกอาคาร หมายถึง แผนกที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบำรุงรักษาโครงสร้างในบริเวณพื้นที่รอบศูนย์การค้า ความสะอาด ความปลอดภัย รวมถึงการให้บริการร้านค้าที่เช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้าในกรณีที่ร้านค้าต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับโครงสร้างของร้านค้า นอกจากนี้ยังรับผิดชอบเรื่องการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เข้ามาใช้บริการกรณีต้องการความช่วยเหลือเร่งด่วน

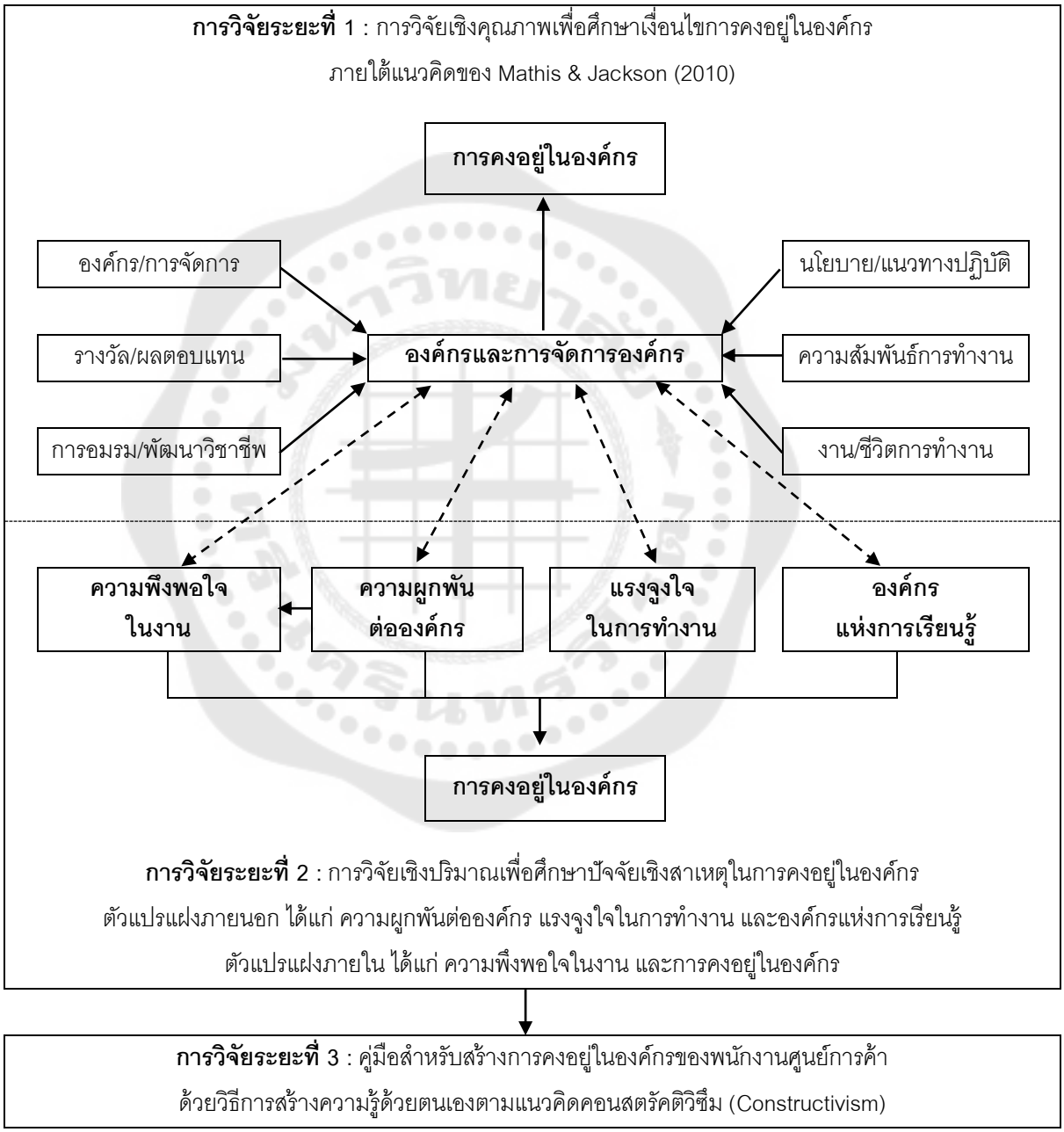
9) แผนกงานระบบ หมายถึง แผนกที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบำรุงรักษาระบบที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า ระบบประปา และระบบการสื่อสารบริเวณพื้นที่รอบศูนย์การค้า รวมถึงการให้บริการร้านค้าที่เช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้าในกรณีที่ร้านค้าต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานต่างๆ ของร้านค้า

10) แผนกจัดซื้อ หมายถึง แผนกที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างตามความต้องการของผู้ใช้งาน

ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดและสมมติฐานของงานวิจัย

8.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยระยะที่ 2 และการวิจัยระยะที่ 3 มีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed methods research) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ รายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ 2) ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน) 3) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ 4) ปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน 5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน 6)ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน

ระยะที่ 2 การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาวิเคราะห์ทำให้พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีดังต่อไปนี้ 1) ความพึงพอใจในงาน เป็นเจตคติที่มีต่องานที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ โดยเจตคติทางบวกจะเป็นความพึงพอใจในงาน ส่วนเจตคติทางลบจะเป็นความไม่พึงพอใจ ความพึงพอใจในงานทำให้บุคคลรู้สึกรักในงาน เกิดความสุขในการทำงาน (Vroom, 1982) ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) 2) แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ (สุพาณี สฤษฎ์วานิช, 2549) ภายใต้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดย Herzberg, F. (สุพาณี สฤษฎ์วานิช, ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ) ได้แก่ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงาน เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) 3) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลพฤติกรรมการทำงานเป็นเชิงบวกโดยจะส่งผลในด้านต่างๆ (Mowday, Porter & Steers, 1982: 35-42) ทำให้บุคคลมีเป้าหมาย มีพลังในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่ม สามารถปรับตัวได้ มีความทุ่มเท และการปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทาง (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009) 4)องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่พบงานวิจัยที่องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กร แต่จากการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบกับการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่าส่งผลต่อพฤติกรรม บรรยากาศองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรที่มีส่วนทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ผู้วิจัยจึงคาดได้ว่าองค์กร

แห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ทำให้ผู้วิจัยได้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร

ระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) เป็นการนำผลการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยคู่มือสำหรับการคงอยู่ในองค์กรระบุแนวทางการจัดกิจกรรมพร้อมยกตัวอย่างกิจกรรมที่ใช้แนวทางการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม 1 กิจกรรมเพื่อให้ผู้ใช้งานเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งาน

8.2 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

<u>การวิจัยระยะที่ 1</u>

เงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรเป็นไปตามแนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ

1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ

2) ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน)

3) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ

4) ปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน

5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน

6) ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน

<u>การวิจัยระยะที่ 2</u>

ปัจจัยการคงอยู่ในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1) โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

3) แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

4) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

5) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

6) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน

การวิจัยระยะที่ 3

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) สามารถช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการสร้างการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

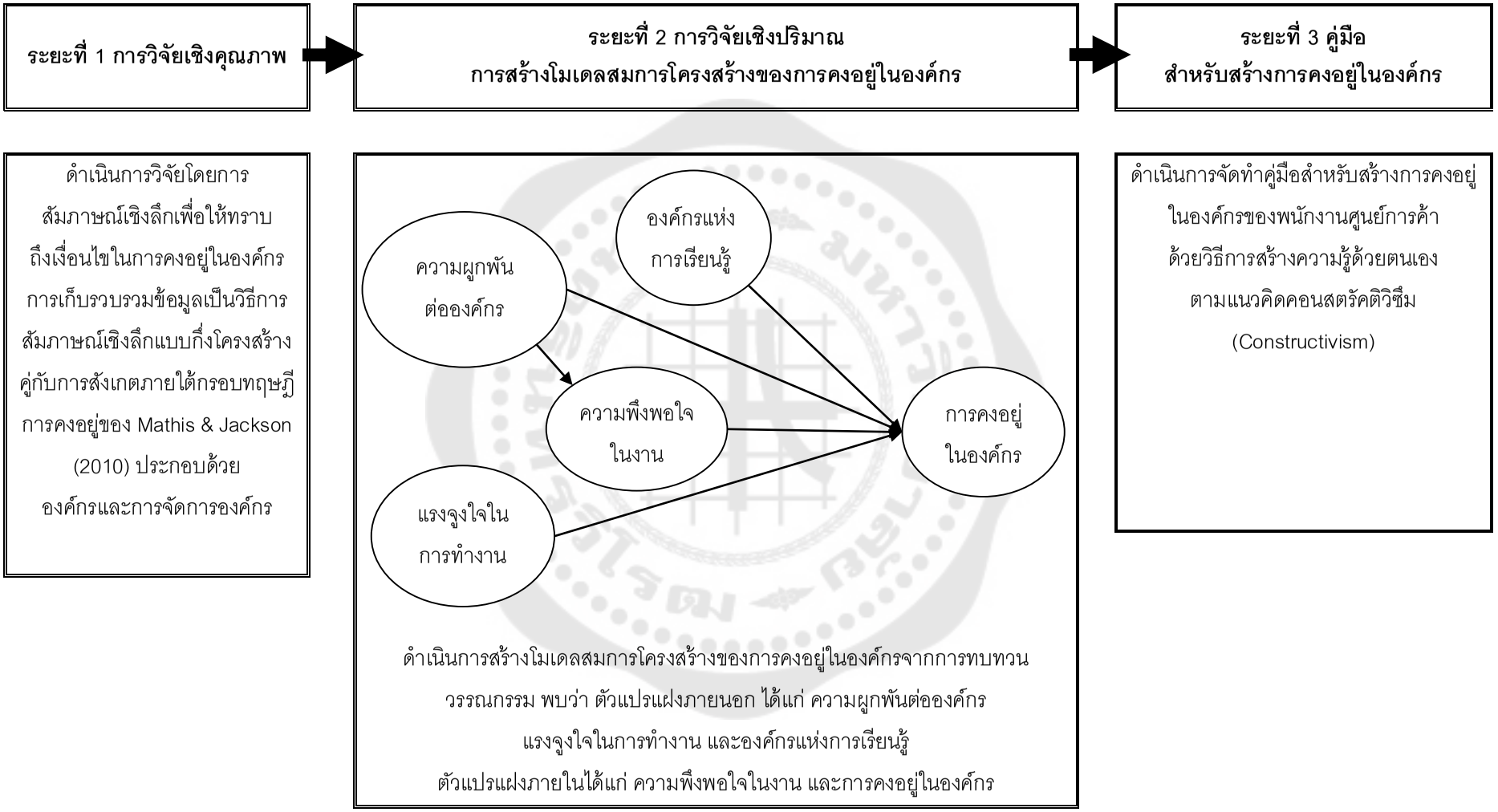
บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed methods research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในการวิจัยเรื่องของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธีแบบ Exploratory Sequential Design (Creswell, 2012) เป็นการสร้างเครื่องมือวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากการค้นพบเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการศึกษาเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สองเพื่อทำการศึกษาปรากฏการณ์ที่สนใจ (อัจศรา ประเสริฐสิน, 2557) ผลจากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพทำให้ได้ความรู้ แล้วจึงนำความรู้นี้ไปกำหนดเป็นปัญหาหรือสมมติฐานการวิจัยเพื่อทำการศึกษาทดสอบด้วยวิธีการเชิงปริมาณ การตีความดำเนินการโดยนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 และผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 2 มาอธิบายร่วมกัน และนำข้อมูลที่ได้มาวิจัยในเชิงปริมาณหรือเชิงสำรวจในเวลาต่อมาเพื่อให้เกิดการศึกษาที่ลึกลงไปในเรื่องที่สนใจ (Yin, 1993) เมื่อได้ผลการวิจัยทั้ง 2 ระยะเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการนำผลที่ได้ไปใช้ในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) โดยขั้นตอนในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ระยะที่ 2 การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism)



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวทางการดำเนินงานวิจัย

<u>การวิจัยระยะที่ 1</u> การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เนื่องจากผู้วิจัยต้องการเข้าใจเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นแนวทางในการศึกษาการคงอยู่ในองค์กรศูนย์การค้าซึ่งมีสาขาทั้งหมด 32 สาขา เพื่อค้นหาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรอย่างลึกซึ้ง ละเอียด และครอบคลุมทุกแง่มุม การวิจัยดำเนินการในบริบทและขอบเขตภายใต้จุดประสงค์การวิจัย โดยให้ความสำคัญกับการหาเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานจากผู้ที่มีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งการคงอยู่ในองค์กรนั้นสามารถเกิดได้ทั้งจากตัวบุคคล นโยบายการบริหาร องค์กร หรือปัจจัยที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรแห่งนี้ ข้อเท็จจริงที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้กับนโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรภายใต้สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจศูนย์การค้าที่มีความรุนแรงและมีกลยุทธ์การสรรหาบุคคลภายใต้สภาวะการดึงดูดตัวบุคคลที่มีศักยภาพจากองค์กรที่มีธุรกิจเดียวกัน เพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีความอิ่มตัวของข้อมูล หมายความว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรมีความชัดเจนและไม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญอีกแม้ว่าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มขึ้นก็ตาม ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยได้เข้าถึงข้อมูลอย่างแท้จริง

1. การกำหนดพื้นที่การวิจัยหรือสนามวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่สำหรับการวิจัยหรือสนามวิจัยครั้งนี้แบบเฉพาะเจาะจง โดยหลักสำคัญในการพิจารณากำหนดพื้นที่สำหรับการวิจัย คือ องค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทศูนย์การค้าที่ต้องการศึกษาเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรดังกล่าวมีศูนย์การค้าตั้งอยู่ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและในเขตต่างจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาทั้งศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพฯ และที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม การวิจัยครั้งนี้มีความต้องการปกป้องผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนซึ่งรวมไปถึงตัวองค์กรด้วย ผู้วิจัยจึงใช้ชื่อองค์กร ชื่อบุคคลเป็นชื่อสมมติ

องค์กรแห่งนี้ประกอบธุรกิจประเภทศูนย์การค้าที่มีขนาดใหญ่ติดอันดับของประเทศไทย โดยมีสาขาจำนวน 32 สาขาทั่วประเทศ แต่ในปัจจุบันการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานได้รับผลกระทบจากการเติบโตของธุรกิจประเภทศูนย์การค้าที่มีคู่แข่งเกิดขึ้นจำนวนมาก ทั้งในลักษณะของผู้ประกอบการเดิมมีการขยายธุรกิจ และผู้ประกอบการใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้ เป็นเหตุให้บุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์การทำงานกับศูนย์การค้าเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งผู้ประกอบการในธุรกิจประเภทนี้จึงมีกลยุทธ์การดึงตัวบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไปปฏิบัติงานในองค์กรของตนเอง ซึ่งองค์กรที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยนี้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสถานการณ์ดังกล่าว อันเป็นผลให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่คู่แข่งขัน แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสูญเสียองค์ความรู้ในการปฏิบัติที่มีในตัวบุคลากรให้แก่คู่แข่งขันซึ่งจัดได้ว่าเป็นความเสี่ยงต่อการแข่งขันขององค์กรอย่างยิ่ง การศึกษาถึงเงื่อนไขที่ทำให้บุคลากรที่ยังปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร โดยยังมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและน่าเชื่อถือในการนำไปปรับใช้กับนโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

2. การเข้าสู่พื้นที่การวิจัยหรือสนามวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดให้มีการเข้าสู่สนามวิจัยในช่วงต้นเดือนกันยายน พ.ศ. 2560 ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อกับองค์กรเพื่อประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องในการขอข้อมูลในการวิจัยทั้ง 3 ระยะตั้งแต่เดือนเมษายน 2559 ผู้วิจัยเริ่มจากการขออนุมัติการวิจัยในองค์กรและได้รับการอนุมัติโดยวาจาจากผู้อำนวยการอาวุโสศูนย์การค้าและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเค้าโครงปริญญานิพนธ์ได้รับการอนุมัติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติการทำวิจัยและได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการอาวุโสศูนย์การค้าเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับวิธีการวิจัยผู้วิจัยเริ่มจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรเพื่อให้ได้แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้ทฤษฎีการคงอยู่ของ Mathis and Jackson (2010) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างมากมายในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการขององค์กร 6 ด้าน คือ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ และปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน ซึ่งปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการองค์กรของ Mathis and Jackson (2010) ทั้งนี้แนวคำถามอาจมีการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ หรือขึ้นอยู่กับการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แนวคำถามเป็นคำถามปลายเปิดที่ยึดหลักการถามตามปัญหาของการวิจัยรวมไปถึงกรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อให้คำถามและข้อมูลที่ได้รับครอบคลุมเนื้อหาและจุดประสงค์ในการทำวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการนำร่างแนวคำถามไปทดลองใช้กับพนักงานที่ใกล้เคียงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงข้อบกพร่อง หรือปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากกลุ่มที่ทดลองใช้ร่างแนวคำถามเพื่อให้ได้แนวคำถามที่เหมาะสมที่สุด

เมื่อดำเนินการเตรียมการเข้าสู่สนามแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒยื่นให้กับผู้อำนวยการอาวุโสศูนย์การค้าและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อการอนุมัติอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งผู้วิจัยอธิบายถึงรายละเอียดของการทำวิจัยทุกขั้นตอนอย่างละเอียดให้ผู้อำนวยการอาวุโสศูนย์การค้าและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทราบเพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ผู้วิจัยเริ่มแนะนำตัวให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้รู้จักพร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) โดยการอธิบายให้ผู้ให้ข้อมูลได้ทราบถึงจุดประสงค์ในการวิจัย ให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ให้ข้อมูลที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้องค์กรสามารถค้นพบสิ่งดีงามที่ทำให้พนักงานเกิดการคงอยู่และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับนโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ เมื่อผู้วิจัยสร้างความสัมพันธ์เป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

3. การกำหนดประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของศูนย์การค้าในทุกภาค 32 สาขา มีจำนวนพนักงาน 4,000 คน

การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานคร และในเขตต่างจังหวัดด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ให้ลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ทั้งนี้คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีดังนี้

ตาราง 3 คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

คุณสมบัติ	ผู้ให้ข้อมูลในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1. อายุการทำงาน 10 ขึ้นไป	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. มีความก้าวหน้าด้านอาชีพการงาน	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. มีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่	เพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. มีความสุขในการทำงาน	เพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร	เพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อการให้ข้อมูลที่เป็นความจริงและถูกต้องในเรื่องศึกษาได้ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างลึกซึ้งที่สุด สำหรับคุณสมบัติด้านอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีหลักเกณฑ์จากทฤษฎีวงจรชีวิตการทำงาน (Work Life Cycle) โดยช่วงวงจรชีวิตการทำงาน แบ่งเป็น 3 ช่วงต่อเนื่องกัน คือ ช่วงที่ 1 คือ ช่วงการเรียนรู้ (Learning Stage) เป็นช่วงอายุการทำงานตั้งแต่เริ่มเข้างานถึง 3 ปี เป็นช่วงที่พนักงานใหม่ได้รับทักษะการปรับตัว ทักษะการเข้ากับบุคคล ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน ค้นหาประสบการณ์และสิ่งที่ต้องการ แรงจูงใจพื้นฐานในช่วงนี้เป็นความต้องการในการรับการพัฒนาทักษะให้เกิดการเรียนรู้ ช่วงที่ 2 คือ ช่วงการเติบโต (Growth Stage) เป็นช่วงอายุการทำงาน 3-9 ปี เป็นช่วงเวลาที่พนักงานได้รับประสบการณ์การทำงานที่ท้าทาย หลากหลาย และมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น พนักงานจะตระหนักเกี่ยวกับการได้รับความเคารพนับถือ การเลื่อนสถานะ ผลตอบแทน แรงจูงใจพื้นฐานในช่วงนี้เป็นความต้องการได้รับประสบการณ์ในสายงานที่เลือกไว้ โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการเติบโตในสายงานหรืออาจเปลี่ยนที่ทำงานใหม่เพื่อการเติบโต นอกจากนี้ยังต้องการความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและมีการออมเงิน ช่วงที่ 3 คือ ช่วงคงที่ (Stability Stage) เป็นช่วงอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป เป็นระยะแบ่งปันและสอนงานจากความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน มีอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความท้าทายโดยเฉพาะผู้นำองค์กร มีการพัฒนาและพิสูจน์ตัวเองให้เป็นถึงแนวทางการบริหารจัดการ เป็นช่วงที่ก้าวสู่ความสำเร็จมากที่สุด แรงจูงใจขั้นพื้นฐานในช่วงนี้เป็นการค้นหาความมั่นคงในเรื่องของงานและความเป็นอยู่ส่วนตัว (Bhuvan, 2010)

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) ด้วยข้อคำถามที่เปิดกว้างแบบกึ่ง

โครงสร้าง (Semi structured interview) ภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ควบคู่ไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) สำหรับการค้นหาเจาะลึกถึงเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน รวมถึงศึกษาแนวทางวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) และการสังเกต นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาระเบียบการดำเนินการเกี่ยวกับจรรยาบรรณของนักวิจัย

2) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ศึกษา และแนวทางการวิจัยที่วางแผนสำหรับดำเนินการเข้าขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เพื่อให้เข้าใจวิธีวิจัยและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ชัดเจน ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

3) ผู้วิจัยสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร โดยคำถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เริ่มจากการสอบถามประเด็นการคงอยู่แบบกว้างๆ จากกรอบปัญหาของการวิจัย สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างประเด็นคำถามใหม่ๆ ที่สามารถเจาะลึกเข้าไปให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและถูกต้องตามจุดประสงค์การวิจัย คำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 เงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ส่วนที่ 4 ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

4) ผู้วิจัยนำคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาและการวิจัยเชิงคุณภาพพิจารณาความเหมาะสมข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะ เพื่อการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ดำเนินการโดยใช้การหาค่าความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งนำข้อคำถามสำหรับสัมภาษณ์ที่แก้ไขให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาอีกครั้งก่อนการนำไปใช้จริง การตรวจสอบเกี่ยวข้องกับความถูกต้องและขอบเขตเนื้อหา ความชัดเจนรัดกุมในการใช้ภาษา การตีความหมายของข้อความ

และข้อคำถาม และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความครอบคลุม ถูกต้อง เหมาะสมและชัดเจน แบบประเมินความสอดคล้องแบ่งการให้ค่าข้อคำถามออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

นำคะแนนที่ได้จากการให้ค่าข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละข้อไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) เป็นรายข้อ ถ้า IOC มีค่ามากกว่า .50 ถือว่าข้อสัมภาษณ์นั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัดและมีความเหมาะสมสำหรับการวิจัย ทั้งนี้ผลการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ค่า IOC ของข้อสัมภาษณ์มีค่าระหว่าง .60 - 1.00 จึงถือได้ว่าแบบสัมภาษณ์มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการสัมภาษณ์

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การดำเนินการขออนุญาต ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตการวิจัยครั้งนี้จากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ตามขั้นตอน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขออนุญาตถึงผู้อำนวยการอาวุโสศูนย์การค้าสำหรับการเก็บข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีคุณสมบัติตรงกับข้อกำหนดของการวิจัย รวมไปถึงการขออนุญาตสำหรับการวิจัยทั้งในระยะที่ 2 และระยะที่ 3

2) ผู้วิจัยดำเนินการขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร จากนั้นดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากข้อคำถามที่เปิดกว้างแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) เพื่อการค้นหาเจาะลึกถึงเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน การสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นแบบเผชิญหน้ากัน (Face to face) โดยผู้วิจัยจะเริ่มจากการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากนั้นจะเข้าสู่คำถามหลักแบบปลายเปิด (Open ended question) ตามจุดประสงค์ในการวิจัย คือ เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการถามด้วยคำถามติดตามซึ่งเป็นคำถามที่ใช้ในการซักไซ้เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอบ หรืออธิบายขยายความถึงสาระสำคัญที่ช่วยให้เนื้อหามีความสมบูรณ์ครบถ้วน สามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องและชัดเจน สำหรับคำถามติดตามผู้วิจัยจะพิจารณาวิธีการถามแบบต่างๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม เช่น การถามเพื่อตามประเด็น การถามเพื่อขอความชัดเจน การถามเพื่อข้อมูลที่เจาะลึก การถามเพื่อข้อมูลทางอ้อม เป็นต้น ทั้งนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกมีความจำเป็นต้องกำหนดประเด็นต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับสิ่งที่

ต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาเพื่อสร้างขอบเขตและกรอบการวิจัย

3) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) เป็นการสังเกตการณ์โดยไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมนั้น แต่เป็นการสังเกตพฤติกรรมและเหตุการณ์ในขณะปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลักสำหรับนำมาหาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างละเอียด นอกจากนี้ยังมีการสังเกตเพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน ทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และข้อมูลอื่นๆ ที่สามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลัก และช่วยให้สามารถได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกข้อมูลทั้งหมดในรูปแบบอักษรและภาพถ่ายเพื่อใช้ประกอบข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก

4) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในการค้นหาข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมไปถึงการได้ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ภูมิหลัง ความรู้ ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น การใช้คำถามต้องไม่ใช้คำถามในลักษณะการชี้นำคำตอบ หรือบีบบังคับให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอบ แต่เป็นลักษณะการถามในการค้นหาเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป

5) การบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับการสังเกต ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลจากการสังเกตด้วยวิธีใช้การจดในสมุดบันทึกอย่างละเอียด รวมถึงการบันทึกด้วยภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว เช่น อากัปกริยาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บรรยากาศในการทำงาน ปฏิกิริยาของผู้คนรอบข้าง เป็นต้น ส่วนการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยบันทึกด้วยวิธีการจดในสมุดบันทึกประกอบกับการขอบันทึกเสียงเพื่อนำข้อมูลเสียงที่ได้มาถอดเป็นถ้อยคำประกอบการจดบันทึก

6) การตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Member checking) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ประเด็นหลัก ประเด็นย่อย แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่วิเคราะห์ทุกครั้งที่การสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยข้อมูลต้องไม่บิดเบือนจากการความจริง หากพบว่าข้อมูลไม่ตรงตามการตอบจริงผู้วิจัยรีบดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องทันที

6. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ดำเนินการทำทุกครั้งที่สิ้นสุดการสัมภาษณ์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยทำการถอดข้อความจากการสัมภาษณ์และทำการบันทึกรายละเอียดของการสัมภาษณ์ทันทีเพื่อให้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อมูลในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้รับเพียงพอต่อการนำมาใช้หรือไม่ หากยังขาดส่วนใดผู้วิจัยจะเร่งดำเนินการสัมภาษณ์เพิ่มเติมทันทีเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและสมบูรณ์ของข้อมูล ทั้งนี้ขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังต่อไปนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2551)

1) ขั้นตอนการจัดทำและจัดเก็บข้อมูล ผู้วิจัยถอดคำพูดจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตในลักษณะของการพิมพ์เนื้อหาข้อความ รวมถึงบันทึกความจำเป็นแฟ้มเอกสารข้อความ

2) การใช้รหัส (Coding) การนำข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บได้มาจากภาคสนามมาใช้ในการวิเคราะห์สามารถดำเนินการโดยการใช้รหัส (Coding) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยต้องอ่านข้อมูลที่เป็นข้อความที่จะถอดรหัสอย่างละเอียดรอบคอบ แบ่งข้อมูลออกเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่มีความหมาย เมื่อพบส่วนของข้อมูลที่มีความหมายผู้วิจัยดำเนินการให้รหัส ซึ่งรหัสเป็นเครื่องหมายบอกส่วนของข้อมูลด้วยสัญลักษณ์ (Symbols) คำพรรณนา (Descriptive words) หรือชื่อประเภทกลุ่ม (Category names) ดำเนินการวิเคราะห์แบบนิรนัย (Deductive analysis) โดยการวิเคราะห์ประเด็นหลักใหญ่ก่อนการนำสู่ประเด็นย่อยๆ ลงมา เมื่อดำเนินการให้รหัสข้อมูลที่สัมภาษณ์เสร็จแล้ว ผู้วิจัยนำผลการให้รหัสไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเพื่อให้ได้ข้อมูลครบทุกมุมองและเพื่อความถูกต้องในการดำเนินการ

3) การแจงนับเป็นการทำให้ข้อมูลมีสภาพเป็นเชิงปริมาณที่สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพได้ การอ่านจำนวนคำและแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพพร้อมตรวจสอบความถี่จากคนจำนวนมากใช้คำดังกล่าว หรือจากคนเดียวที่ใช้คำนั้นซ้ำหลายครั้ง รวมทั้งการจัดระบบอันดับชั้นของกลุ่มรหัส จากกลุ่มทั่วไปลงเป็นกลุ่มย่อยของกลุ่มทั่วไปช่วยให้สามารถเห็นภาพของเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างชัดเจนและเข้าใจอย่างตรงกันไม่ว่าผู้อ่านงานวิจัยจะเป็นใครก็ตาม

4) สรุปข้อมูล โดยการจำแนกประเภทของข้อมูลเป็นแนวคิดและประเภทของความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ภายใต้จุดมุ่งหมายที่นำไปสู่ข้อสรุปหรือทฤษฎีที่จะเป็นผลมาจาก

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการนำแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษาไว้มาเทียบเคียงเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ในกรณีที่มีการค้นพบเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรเพิ่มเติมจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามาก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ค้นพบดังกล่าวเพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสมบูรณ์เพียงพอในการดำเนินการวิจัยในระยะต่อไป โดยผู้วิจัยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องของผลการสัมภาษณ์กับแนวคิดทฤษฎีไปนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อความเห็นชอบในการดำเนินการวิจัยระยะต่อไป คือ การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

<u>การวิจัยระยะที่ 2</u> การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ พร้อมกับการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามสำหรับวัดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานของศูนย์การค้าทุกระดับตำแหน่ง จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาใช้สร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า เพื่อยืนยันสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดการคงอยู่ของพนักงานศูนย์การค้า

1) การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของศูนย์การค้าในทุกภาค 32 สาขา มีจำนวนพนักงาน 4,000 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในระยะที่ 2 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดทุกระดับตำแหน่ง โดยมีขนาดอย่างน้อย 5-10 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ (Hair et al., 2010) งานวิจัยนี้มีจำนวน 59 พารามิเตอร์ เทียบเท่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 295-590 คน แต่เพื่อลดข้อผิดพลาดในการเก็บข้อมูลและเพื่อให้องค์ประกอบมีความน่าเชื่อถือผู้วิจัยจึงกำหนดการกลุ่มตัวอย่างที่ 630 คน ซึ่งถือว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการเลือกแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและตรงกับจุดประสงค์ในการวิจัย รายละเอียดการเลือกกลุ่มตัวอย่างมีดังต่อไปนี้

1) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ภายในกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะต่างๆ กัน แต่มีคุณสมบัติระหว่างกลุ่มเหมือนกันมากที่สุด โดยการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 505 คน และกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดมีจำนวน 125 คน

2) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ ตามระดับชั้นแล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างจากทุกระดับชั้นเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างว่าแบ่งเป็นกี่กลุ่ม ทั้งนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นแบบสัดส่วนประชากร โดยการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นแผนกออกเป็น 10 แผนก และแบ่งตำแหน่งออกเป็น 4 ระดับ

2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามสำหรับการนำไปสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยและองค์ประกอบของตัวแปรต้น ตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรตามที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรธุรกิจประเภทศูนย์การค้า ซึ่งการสร้างแบบทดสอบเป็นดำเนินการภายใต้นิยามปฏิบัติการที่กำหนดรายละเอียดไว้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

<u>ส่วนที่ 2</u> ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้ทฤษฎีที่ได้จากการวิเคราะห์ผลของเงื่อนไขในการคงอยู่โดยการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 ดังต่อไปนี้

1) ความพึงพอใจในงาน แบบสอบถามปรับปรุงมาจาก บัณฑิต ปานสัมฤทธิ์ (2556) และ นิลเนตร วีระสมบัติ (2552) ประกอบด้วย ลักษณะงาน และลักษณะการจัดการ

2) ทฤษฎีแรงจูงใจในงาน แบบสอบถามปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ รัชนีพร ไชยมิ่ง (2557) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

3) ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร แบบสอบถามปรับปรุงมาจากเดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์ (2555) ประกอบด้วย ความผูกพันด้านการคงอยู่

4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามปรับปรุงจากวรธรรม พงษ์สีชมพู (2555) และดนัยกิติ์ สุขสว่าง (2553)

ส่วนที่ 3 ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร แบบสอบถามปรับปรุงมาจากเดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์ (2555)

ทั้งนี้แบบสอบถามการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานและความตั้งใจคงอยู่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับมาก

3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อยที่สุด

3) การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ดำเนินการโดยใช้การหาค่าความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบแก้ไขในเบื้องต้น แล้วนำข้อแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านจิตวิทยาการศึกษา และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ในเรื่องของความถูกต้องและขอบเขตเนื้อหา ความชัดเจนรัดกุมในการใช้ภาษา การตีความหมายของข้อความและข้อคำถาม และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อให้แบบสอบถามมีความครอบคลุม ถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจน แบบประเมินความสอดคล้องแบ่งการให้ค่าข้อคำถามออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

นำคะแนนที่ได้จากการให้ค่าข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละข้อไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) เป็นรายข้อ ถ้า IOC มีค่ามากกว่า .50 ถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัดและมีความเหมาะสมสำหรับการวิจัย ทั้งนี้ผลการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ค่า IOC ของข้อคำถามมีค่าระหว่าง .60 - 1.00 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการสัมภาษณ์

1) การตรวจสอบสหสัมพันธ์ CITC (Corrected Item Total Correlation) ของแบบสอบถามภายหลังจากการปรับปรุงแบบสอบถามตามการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาไปทดลองใช้กับพนักงานศูนย์การค้าที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ (Try out) จำนวน 50 คน

2) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หาค่าความเชื่อมั่นแบบความสอดคล้องภายในทั้งฉบับ โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Coefficient Alpha's Cronbach = α) เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อนำเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ในการพิจารณาอนุมัติในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป โดยค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9702

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factors analysis) สำหรับทุกแบบวัดเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยโมเดลการวัดตามทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .644 ถึง .986 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .022 ถึง .035 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง .415 ถึง .972 และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ ดำเนินการโดยการส่งหนังสือขออนุมัติถึงผู้อำนวยการศูนย์การค้าสำหรับการเก็บข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงคุณภาพจากการทำการศึกษารายกรณีมาพัฒนาเป็นแบบวัดความคงอยู่ในองค์กรเพื่อให้วัดพนักงานศูนย์การค้าทุกระดับตำแหน่ง แล้วนำมาดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) เป็นการสร้างโมเดลโดยการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ซึ่งจำนวนแบบทดสอบที่เก็บมีความสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณใช้การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การยืนยันองค์ประกอบ ส่วนของคำถามปลายเปิดใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในการสรุปข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) นอกจากนี้การวิเคราะห์ข้อมูล

ได้ดำเนินการขึ้นเพื่อการตอบคำถามการวิจัยซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

<u>การวิจัยระยะที่ 3</u> คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism)

ผู้วิจัยจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมจากผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยแบบผสานวิธีแบบ Exploratory Sequential Design โดยการนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมาใช้เป็นข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อหาปัจจัยเชิงสาเหตุในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นประโยชน์สำหรับงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันองค์กรที่ทำวิจัยมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายรูปแบบ โดยมีทั้งวิธีการฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาความรู้จากการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน ดังนั้นการนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานสามารถช่วยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากการนำวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้การใช้วิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนให้เดินหน้าต่อไปด้วยการใช้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนและเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ขึ้น อีกทั้งองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่สามารถถูกปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาต่อไปในอนาคตตามความเหมาะสมและบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1) กลุ่มผู้จัดทำคู่มือและกลุ่มผู้ใช้งานคู่มือ

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม มีวัตถุประสงค์หลักสำหรับการใช้งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การค้า

กลุ่มผู้จัดทำคู่มือ

ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ได้แก่ ผู้วิจัย ผู้ใช้งานคู่มือ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการพัฒนาหรือเพิ่มความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานศูนย์การค้า

กลุ่มผู้ใช้งานคู่มือ

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน โดยผู้ใช้งานคู่มือสามารแบ่งเป็นกลุ่มได้ ตามรายละเอียดในตาราง 4

ตาราง 4 ผู้ใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ผู้ใช้งานคู่มือ	วัตถุประสงค์ในการใช้งาน
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมไปใช้ในการค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร พร้อมทั้งสามารถพัฒนาแนวทางการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยตนเอง
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมไปประยุกต์ใช้กับปัญหาการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ผู้ที่สนใจ	เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมไปประยุกต์ใช้กับปัญหาการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลงในองค์กรที่ประกอบธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงกัน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 เป็นคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม เพื่อดำเนินการนำวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า นี้กิจกรรมในคู่มือถูกออกแบบภายใต้เงื่อนไขของ Bednar et.al. (1995) สามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) การสร้าง

การเรียนรู้สำหรับความรู้ต่างๆ ถูกสร้างขึ้นด้วยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากประสบการณ์ เป็นการใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวทางใหม่ 2) การเรียนรู้เป็นผลที่ได้จากการตีความข้อมูลจากประสบการณ์ของแต่ละคน 3) การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำหรือการร่วมกันสร้างแนวทางเป็นการช่วยสร้างความหมายในสิ่งที่คิดค้น 4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมมือเป็นการได้แนวคิดใหม่ที่มาจากการร่วมแบ่งปันแนวคิดที่หลากหลายในกลุ่มโดยการอภิปรายเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายของแต่ละคน ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมปรับเปลี่ยนความรู้ของตนพร้อมทั้งสร้างความหมายใหม่ของตนเองขึ้นมา 5) การเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดขึ้นในสภาพจริงและสะท้อนบริบทของสภาพที่แท้จริง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้จริง 6) การทดสอบแบบบูรณาการเพื่อให้ความรู้ใหม่ที่ได้กลมกลืนกับบริบทจริง โดยคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 1 การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา และกิจกรรมที่ 2 การสร้างความพึงพอใจในงาน

กิจกรรมส่วนที่ 1 การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยด้านงานประกอบด้วย ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน และความสำคัญต่อองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการประกอบด้วย ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในงาน การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนาดำเนินการโดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้คะแนนความพึงพอใจในงานตามความรู้สึกที่แท้จริงที่มีต่อปัจจัยที่กำหนดไว้ในตาราง ด้วยการเปรียบเทียบความรู้สึกที่แท้จริงจากการปฏิบัติงานกับคะแนนเต็มซึ่งมี 10 คะแนน จากนั้นพิจารณาเลือกปัจจัยของความพึงพอใจด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุดมาใช้ในกิจกรรมสำหรับสร้างความพึงพอใจในงาน ดังตาราง 5

ตาราง 5 การให้คะแนนความพึงพอใจในงาน

	ความพึงพอใจในงาน	คะแนนตามความเป็นจริง	เหตุผลการให้คะแนน
ปัจจัยด้านงาน	ความสามารถในการทำงาน		
	ลักษณะของงาน		
	ความสำเร็จในงาน		
	ความสำคัญต่อองค์กร		
ปัจจัยด้านการจัดการ	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา		
	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน		
	การเกิดการเรียนรู้		
	ความก้าวหน้าในงาน		

กิจกรรมส่วนที่ 2 การสร้างความพึงพอใจในงาน เป็นการนำผลที่ได้จากกิจกรรมส่วนที่ 1 มาใช้ในกิจกรรมสำหรับสร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นการนำเสนอตัวอย่างกิจกรรมเพื่อให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยการใช้กิจกรรมการระดมสมองสำหรับการหาสาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะของการดำเนินกิจกรรมในส่วนของการหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา มีขั้นตอนที่เหมือนกันดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ดำเนินกิจกรรมมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนเขียนความคิดเห็นของตัวเองอย่างเงียบๆ ตามประเด็นคำถามที่กำหนดบันทึกลงบัตรความคิด (1 ใบต่อ 1 คน) โดยเขียนให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ การแสดงความคิดเห็นยิ่งมากก็ยิ่งดี โดยยังไม่ต้องพิจารณาข้อเท็จจริงและเหตุผลเพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอความคิดเห็นของตนเองตามบัตรความคิดเห็นที่เขียน โดยเรียงลำดับทีละบัตรความคิด จากนั้นเลขากลุ่มนำไปติดบน Flipchart ให้ครบทุกบความคิดจากสมาชิกทุกคนที่เขียนไว้

ขั้นตอนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มให้สมาชิกในกลุ่มพิจารณาบัตรความคิดไปพร้อมกันว่าเข้าใจความคิดที่เขียนไว้หรือไม่ หากไม่เข้าใจควรขอให้สมาชิกเจ้าของความคิดนั้นอธิบายสั้นๆ และปรับปรุงข้อความให้ชัดเจนมากขึ้น ช่วงนี้ไม่ใช่เวลาในการอภิปรายหรือวิจารณ์ความคิดเห็น และไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นที่นำเสนอในระหว่างที่มีการแสดงความ

คิดเห็น จากนั้นช่วยกันตรวจสอบความซ้ำซ้อนหรือความเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นที่กำหนดไว้ เพื่อตัดความเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ออกไป

ขั้นตอนที่ 4 หัวหน้ากลุ่มสรุปข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นที่ได้ร่วมกันระดมสมองจากสมาชิกทั้งหมดว่าได้ข้อเสนอแนะอย่างไร จัดเรียงความคิดเห็นให้เป็นหมวดหมู่และเรียงลำดับความสำคัญ พิจารณาว่าการระดมสมองครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งการอภิปรายจะดำเนินไปจนกระทั่งสมาชิกในกลุ่มมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ตรงกัน

ขั้นตอนที่ 5 ผู้ดำเนินกิจกรรมให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มออกมานำเสนอความคิดเห็นที่ผ่านการคัดกรองมาแล้วพร้อมตอบประเด็นข้อสงสัย เมื่อนำเสนอครบทุกกลุ่มแล้วผู้ดำเนินกิจกรรมสรุปประเด็นที่ได้จากการระดมสมองในครั้งนี้ พร้อมกล่าวขอบคุณและปิดการทำกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการวัดผลและประเมินผลจากการกิจกรรม พร้อมกับสรุปผลกิจกรรมทั้งหมดเพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงสำหรับการจัดกิจกรรมครั้งต่อไป

การประเมินผลการจัดกิจกรรมดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรม โดยผู้ดำเนินกิจกรรมจัดให้มีการประเมินผลด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรและกิจกรรม และการประเมินผลการจัดกิจกรรม รายละเอียดดังนี้ 1) การประเมินผลด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรม เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรม โดยการประเมินผลจากความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติภายหลังกิจกรรมให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประเมินโดยผู้ร่วมกิจกรรม 2) การประเมินผลภาพรวมด้านการจัดกิจกรรม เป็นการประเมินผลการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้ดำเนินกิจกรรม และสภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม ซึ่งประเมินโดยผู้จัดกิจกรรมพิจารณาการจัดการโครงการจากกิจกรรม แล้วให้คะแนนความคิดเห็นโดยมีระดับความคิด

1) แบบการสัมภาษณ์คุณภาพของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าที่ได้มาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน สำหรับดำเนินการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผลการสัมภาษณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้สอดคล้องกับประเด็นหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยประเด็นในการสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้ 1) ด้านประโยชน์ที่ผู้ใช้งานได้รับจากการใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 2) ด้านความเป็นไปได้ในการนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปใช้งานจริง 3) ด้านความเหมาะสมของเนื้อหาสำหรับการใช้งานของคู่มือสำหรับ

สร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 3) ด้านความถูกต้องของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

2) แบบประเมินคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเป็นการประเมินความคิดเห็นต่อการนำแนวทางไปใช้และปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การวัดได้จริง ในด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลคู่มือมีระดับคะแนน 5 ระดับ คือ

ระดับมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	5 คะแนน
ระดับมาก	มีค่าเท่ากับ	4 คะแนน
ระดับปานลาง	มีค่าเท่ากับ	3 คะแนน
ระดับน้อย	มีค่าเท่ากับ	2 คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1 คะแนน

การหาค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย

4.51 – 5.00	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการประเมินคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน หากหัวข้อใดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.51 ผู้วิจัยต้องดำเนินการแก้ไขคู่มือให้สมบูรณ์ก่อนการนำเสนอในภาคผนวก

ตาราง 6 การประเมินคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

รายละเอียด	ผลการประเมิน
ด้านอรรถประโยชน์	
1. นำไปใช้ปฏิบัติในการทำให้เกิดการคงอยู่ได้จริง	
2. มีการระบุแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์อย่างชัดเจน	
3. คู่มือมีความคุ้มค่าในการนำไปใช้ประโยชน์	
4. คู่มือมีประโยชน์ต่อองค์กร	
ด้านความเป็นไปได้	
1. คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในองค์กร	
2. การปฏิบัติตามคู่มือนำไปสู่การสร้างการคงอยู่ได้จริง	
3. ผลที่ได้จากคู่มือมีความเป็นไปได้ว่าตรงกับความเป็นจริง	
4. ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้คู่มือนี้ได้อย่างสะดวก	
ด้านอรรถประโยชน์	
1. นำไปใช้ปฏิบัติในการทำให้เกิดการคงอยู่ได้จริง	
2. มีการระบุแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์อย่างชัดเจน	
3. คู่มือมีความคุ้มค่าในการนำไปใช้ประโยชน์	
4. คู่มือมีประโยชน์ต่อองค์กร	
ด้านความเป็นไปได้	
1. คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในองค์กร	
2. การปฏิบัติตามคู่มือนำไปสู่การสร้างการคงอยู่ได้จริง	
3. ผลที่ได้จากคู่มือมีความเป็นไปได้ว่าตรงกับความเป็นจริง	
4. ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้คู่มือนี้ได้อย่างสะดวก	

3) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างคู่มือเพื่อให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งาน มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรที่ใช้ในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2 รายละเอียดดังนี้ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการเพื่อศึกษาเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) และการวิจัย

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้ขอบเขตของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ดำเนินการร่างคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อการค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร

3) ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าโดยการนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน เกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหาและการนำไปใช้งาน พร้อมทั้งนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน ดำเนินการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหาและการนำไปใช้งาน เมื่อได้ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมิน ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาปรับปรุงคู่มือให้มีความสมบูรณ์

4) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าถูกตรวจสอบคุณภาพโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมและการนำไปใช้งานจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหาและการนำไปใช้งานเพื่อนำมาจัดประเด็นให้สอดคล้องกับประเด็นสำคัญที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้ 1) ด้านประโยชน์ที่ผู้ใช้งานได้รับจากการใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 2) ด้านความเป็นไปได้ในการนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปใช้งานจริง 3) ด้านความเหมาะสม

ของเนื้อหาสำหรับการใช้งานของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 4) ด้านความถูกต้องของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการประเมินความคิดเห็นต่อการนำแนวทางไปใช้และปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การวัดได้จริง ในด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้รับการประเมิน โดยมีรายละเอียดเกณฑ์การประเมินดังนี้

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลคู่มือมีระดับคะแนน 5 ระดับ คือ

ระดับมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	5 คะแนน
ระดับมาก	มีค่าเท่ากับ	4 คะแนน
ระดับปานลาง	มีค่าเท่ากับ	3 คะแนน
ระดับน้อย	มีค่าเท่ากับ	2 คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1 คะแนน

การหาค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย

4.51 – 5.00	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการประเมินคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่าน หากหัวข้อใดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.51 ผู้วิจัยต้องดำเนินการแก้ไขคู่มือให้สมบูรณ์ก่อนการนำเสนอในภาคผนวก

5) การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการเกี่ยวกับการพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการจัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลต่อคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัย เมื่อผู้วิจัยได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยเสร็จสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือขอเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการต่อหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขออนุญาตดำเนินการเก็บข้อมูล พร้อมชี้แจงรายละเอียดในกระบวนการวิจัยให้ทราบ รวมถึงการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยดำเนินการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และองค์กร ผู้วิจัยจึงขอยกเว้นในการอ้างถึงชื่อของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลทุกครั้งผู้วิจัยขออนุญาตจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนทุกครั้ง กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกรายมีความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย และมีสิทธิ์ที่จะถอนตัวออกจากการเข้าร่วมวิจัยเมื่อใดก็ได้ ผู้วิจัยเก็บรักษาข้อมูลทุกประเภทเป็นอย่างดีและไม่นำไปเปิดเผยให้แก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทราบอย่างเด็ดขาด ภายหลังการวิจัยเสร็จสิ้นผู้วิจัยดำเนินการทำลายข้อมูล ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ได้รับใบรับรองจริยธรรมการวิจัยสำหรับโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ (มศว.) เลขที่ SWUEC/E-159/2560 ลงวันที่ 15/8/2561

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า และปัจจัยของการคงอยู่จากการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism)

การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ดำเนินการศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร รายละเอียดการวิจัยมีดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ 2 เงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานศูนย์การค้าที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในการเข้าร่วมให้ข้อมูลสำคัญโดยเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ตรงในการให้ข้อมูลที่เป็นความจริงและถูกต้องตรงตาม

วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีความอิ่มตัวของข้อมูล หมายความว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรมีความชัดเจนและไม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญอีกแม้ว่าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มขึ้นก็ตาม ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานศูนย์การค้าที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 7 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ที่	นาม สมมติ	เพศ	อายุ	สถานภาพ สมรส	ระดับ การศึกษา	ระยะเวลา ทำงาน (ปี)	ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน	สาขา	วันที่ สัมภาษณ์	เวลา (นาที)	สถานที่ สัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1	A1	หญิง	52	สมรส	ปริญญาตรี	25	ผู้จัดการ	กรุงเทพ	16 ส.ค. 60	60	ห้องทำงาน	ฝ่าย HR และ ผู้ใต้บังคับบัญชา
2	A2	ชาย	47	สมรส	ปริญญาโท	15	ผู้จัดการทั่วไป	กรุงเทพ	18 ส.ค. 60	75	ห้องทำงาน	ฝ่าย HR และ ผู้ใต้บังคับบัญชา
3	A3	ชาย	46	โสด	ปริญญาตรี	25	ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ	กรุงเทพ	21 ส.ค. 60	55	ห้องประชุม	ฝ่าย HR และ ผู้ใต้บังคับบัญชา
4	A4	หญิง	53	โสด	ปริญญาโท	30	ผู้จัดการอาวุโส	กรุงเทพ	14 ก.ย. 60	65	ห้องทำงาน	ฝ่าย HR และ ผู้ใต้บังคับบัญชา
5	A5	หญิง	38	โสด	ปริญญาตรี	11	หัวหน้า	กรุงเทพ	19 ก.ย. 60	60	ห้องทำงาน	ฝ่าย HR และผู้บังคับบัญชา
6	A6	ชาย	44	สมรส	ปริญญาโท	15	ผู้จัดการทั่วไป	ต่าง จังหวัด	10 ต.ค. 60	65	ห้องประชุม	ฝ่าย HR และ ผู้ใต้บังคับบัญชา
7	A7	ชาย	42	สมรส	ปวส.	13	หัวหน้า	กรุงเทพ	2 พ.ย. 60	80	ห้องประชุม	ฝ่าย HR และผู้บังคับบัญชา
8	A8	หญิง	38	สมรส	ปริญญาโท	12	ผู้ช่วยผู้จัดการ	กรุงเทพ	16 พ.ย. 60	65	ห้องทำงาน	ฝ่าย HR และ เพื่อนร่วมงาน
9	A9	ชาย	43	โสด	ปริญญาโท	10	ผู้จัดการ	ต่าง จังหวัด	20 ธ.ค. 60	80	ห้องประชุม	ฝ่าย HR และ ผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 เงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นลักษณะการเก็บข้อมูลแบบนิรนัยโดยการสอบถามประเด็นหลักใหญ่ก่อนการนำสู่ประเด็นย่อยๆ ลงมา โดยการถามด้วยคำถามติดตามซึ่งเป็นคำถามที่ใช้ในการซักไซ้เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอบ ทำให้สามารถค้นพบรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร รายละเอียดดังนี้

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 (A1 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A1 ว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามระเบียบวินัยของบริษัทอย่างเคร่งครัด มีการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และคอยดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานไปได้อย่างราบรื่น

A1 เป็นผู้มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีความตั้งใจจะอยู่ทำงานกับองค์กรแห่งนี้โดยไม่มีความคิดจะลาออก ซึ่งที่ผ่านมาได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 25 ปี ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

"...ครั้งนี้คงไม่ออก จะอยู่จนเกษียนเพราะมีเพื่อนร่วมงานดี หัวหน้างานดี..."

A1 อายุ ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการในเขตกรุงเทพ เริ่มการทำงานในเครือของบริษัท ABC ก่อนแล้วจึงได้โอนย้ายมาอยู่ที่บริษัท ABC ในสายงานเดิมตลอดมา จากประสบการณ์ในการทำงานทำให้ A1 เกิดความรู้ความชำนาญในสายงานของตน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทำให้ A1 มีความสุขในการทำงานในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A1 มีความจริงจังกับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ทำให้ตนยังคงอยู่ในองค์กรนี้ได้ถึงทุกวันนี้ มีสีหน้าที่ยิ้มแย้ม แต่ก็มีการใส่ความรู้สึกซาบซึ้งกับเนื้อหาบางช่วงบางตอนที่เป็นการอธิบายความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และความชำนาญในงานของตนเอง นอกจากนี้ A1 ยังมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้เนื่องจากมีการเปรียบเทียบจากประสบการณ์ที่เคยได้เจอ ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

"...พี่อยู่ของในเครือมาด้วย แล้วพอมาอยู่ของ ABC รู้เลยว่าของ ABC ดีกว่าในเครือของเราเองอีก..."

A1 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 8 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A1

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีลักษณะของการให้ความช่วยเหลือ เข้าใจ และสนับสนุนทางการงาน	"...มีหัวหน้างานที่ดีก็อยู่ได้นาน หัวหน้าให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ ก็ทำให้เราอยู่ได้นาน เขาช่วยเหลือให้คำแนะนำ เขาเห็นว่าเราทำอะไร แม้ว่าเกรดประเมินมันไม่ได้เป็นตามนั้น แต่เราเห็นว่าเขาพยายามทำเพื่อเรา..." "...เราได้เห็นแล้วว่าหัวหน้าได้ช่วยเราเต็มที่ ช่วยมากๆ เราเห็นแล้วแบบซึ้งในน้ำใจ คือเราแบบคงหาหัวหน้าที่ดีแบบนี้ไม่ได้แล้ว แล้วเราก็คิดว่าเราอยู่เพราะเขา ถ้าเขาไม่อยู่เราอาจไม่อยู่ เพราะเขาช่วยเรา เขาแบบเต็มใจที่ช่วยเหลือเรา คือเราเห็น เขาไม่ต้องพูดหรอกว่าเขาช่วยเหลือเรา แต่เราเห็นในการกระทำของเขาว่าเขาช่วยเรามากๆ..."
2	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานมีการให้ความช่วยเหลือกันอยู่เสมอ สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง	"...เพื่อนร่วมงานที่ทำให้อยู่ได้นาน เพื่อนที่อยู่ในกลุ่มของสายงานของพี่ก็ช่วยเหลือกัน เรามีเพื่อนดีก็อยู่ได้ คือช่วยเหลือกัน คุยกันได้ทุกเรื่อง สอนงานกัน หารือกันได้..." "...พี่ว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนมากๆ เวลาถ้าไม่มีเพื่อนก็แย่เหมือนกันถ้าอยู่คนเดียว..."
3	ลักษณะของงาน งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความสนุก ได้ช่วยเหลือผู้อื่นทำให้มีความสุขในการทำงาน	"...งานนี้เป็นงานที่น่าทำ คือ เราได้ช่วยเหลือพนักงาน ในอายุอย่างเราถ้าได้ช่วยเหลือคนเรามีความสุขไง เราได้ช่วยแก้ปัญหาให้เขา ตรงนี้พี่ที่ชอบ ได้ช่วยเหลือพนักงาน..."

ตาราง 8 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
4	ความสามารถในการทำงาน เป็นความสามารถจากประสบการณ์ทำงานโดยตรง ความสามารถที่สอดคล้องกับงานทำให้เกิดความสำเร็จ	“…ความสามารถของพี่ก็สอดคล้องกับงาน ถึงจะไม่ได้จบตรงทางด้านนี้แต่ว่าการช่วยเหลือพนักงานเป็นจิตวิทยาจริงๆ บางทีไม่ต้องเรียนมามันเป็น Sense ว่าทำไมคนนี้พนักงานอยากเข้ามาคุยบางคนทำไมพนักงานไม่อยากเข้ามาคุย…” “…เรื่องงานด้านให้คำปรึกษามันก็ยากพอสมควร มันต้องใช้ความสามารถมาก ต้องเป็นคนที่มีประสบการณ์สูงมาก เด็กรุ่นใหม่ก็อาจจะยังไม่ค่อยมั่นใจเพราะต้องใช้ประสบการณ์สูงมาก รอบรู้หลายช่องทาง มันอาจจะแนะนำเขาได้หลายแนวทาง หลายมุมมอง…”
5	ความมั่นคงในงาน เป็นความมั่นคงขององค์กร	“...คือบริษัทมั่นคง ไม่เจ๊งแน่นอน...”
6	การเกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ และถ่ายทอดยังคนรุ่นต่อไป เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	“…บางเรื่องเราไม่รู้ถ้าถามหัวหน้าไม่ทันก็ถามเพื่อนที่อยู่มาก่อน แล้วก็มีการมาแชร์กันว่าของคุณทำอย่างนี้ ของพี่ทำอย่างนี้ แล้วก็มีการมาปรับใช้กันว่าของเราไปปรับใช้ของเขาบ้างจะเป็นไง…” “…จริงๆ มันดี คือเอาคนเก่าที่อยู่มานานๆ มาเล่าประสบการณ์ให้คนรุ่นใหม่ฟัง เขาทำงานอะไรบ้างอย่างนี้ไง มันก็ดี …” “…ที่เริ่มทำอยู่ คือการประชุม ก็เสนอไปว่าในเมื่อบางคนเขามาจากต่างจังหวัดก็ประชุมเป็นสองวันเลย ประชุมเสร็จหนึ่งวันอีกวันเราก็มา Share กัน ตอนนี้ในแต่ละศูนย์ก็ต้องทำเอง แต่ถ้ามีส่วนกลางมา Support มันก็ดี ถ่ายโอนข้อมูลและมันอาจต้องมีการทำคู่มือ…” “…การแชร์กัน เราประชุม เราคุยกัน ก็จะคุยว่าทำอะไร อย่างเขาถามว่าปีที่แล้วพี่ทำอะไร พี่ก็บอกว่าทำอะไร เราก็จะเล่าว่าเป็นยังไง ศูนย์อื่นเขาก็เอาไปทำตาม…”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 (A2 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A2 ว่าเป็นผู้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถได้ก้าวหน้า เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยลงรายละเอียดของงานอย่างรอบคอบทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ในขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นในการทำงานบางอย่างที่เห็นว่าสมควร มีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนให้งานเกิดความสำเร็จ และเป็นผู้ที่สามารถจัดการงานให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

A2 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 15 ปี มีความคิดว่าจะอยู่ในองค์กรแห่งนี้ต่อไปโดยไม่คิดจะลาออกแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า ซึ่ง A2 อยู่ในองค์กรแห่งนี้ด้วยความภูมิใจ แต่หากวันหนึ่งจะต้องลาออกจริงๆ นั่นเป็นเพราะว่าเกิดการอิ่มตัวและเพียงพอกับชีวิตการทำงานแล้ว ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

“...หากจะต้องลาออกจริงๆ น่าจะเป็นสาเหตุเพราะเราพอแล้ว เราพอกับตรงนี้มากกว่า เหมือนกับเราทานข้าว ถึงแม้จะมีอาหารอันโอชะมาวางบนโต๊ะ แต่ถ้าเราอิ่มแล้วเราก็จะปฏิเสธไม่รับ คือ มองว่าถ้าวันหนึ่งทีมงานทุกคนสามารถอยู่ได้และแก้ปัญหาแทนเราได้แล้ว องค์กรอยู่ได้ ทีมงานอยู่ได้โดยไม่มีปัญหาแล้ว เป็นตรงนั้นมากกว่าที่มันทำให้รู้สึกว่าพอ...”

“...ความรู้สึกภูมิใจว่าเราเป็นส่วนหนึ่งในศูนย์การค้าที่เป็นอันดับหนึ่งในประเทศไทย ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน...”

A2 มีความก้าวหน้าด้านการงานโดยแรกเริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการและได้ปรับตำแหน่งตามความเหมาะสมของความสามารถ กระทั่งปัจจุบันได้รับการผลักดันให้ปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบระดับบริหาร รับผิดชอบผลการดำเนินงานทุกด้าน โดยความรู้ที่เรียนมาสามารถนำมาใช้กับงานจัดการได้เป็นอย่างดี ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ A2 มีการเรียนรู้จากการอบรม จากผู้มีประสบการณ์ และจากการได้ปฏิบัติงานจริง ทำให้ A2 เกิดความรู้ความสามารถในงานบริหารทุกด้าน จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A2 จะมีการทบทวนคำถามอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจคำถามอย่างแท้จริงก่อนการตอบคำถาม ขณะสัมภาษณ์มีสีหน้าที่ยิ้มแย้ม มีการหัวเราะในบางคำตอบ แต่ก็มีโทรศัพท์เรื่องงานเข้ามาเป็นระยะ เมื่อ A2 คุยโทรศัพท์เรื่องงานเสร็จ ก็จะรีบหันกลับมาตอบคำถามอย่างกระฉับกระเฉง ในการ

ตอบคำถามบางครั้ง A2 จะมีลักษณะการใช้เวลานึกคิดสักพักเพื่อหาคำอธิบายความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

A2 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 9 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A2

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีจะช่วยให้บรรยากาศการทำงานน่าอยู่	"...ที่อยู่ได้นานเพราะว่าบรรยากาศในการทำงานมากกว่า การทำงานกันแบบเป็นเพื่อนเป็นพี่เป็นน้องกันมากกว่านะครับ มันช่วยให้งานที่เครียดสามารถผ่านไปได้ด้วยกัน..." "...ที่สำคัญคือเจอเพื่อนร่วมงานที่ดีไม่ว่าในศูนย์เอง และเพื่อนร่วมงานต่างสาขาด้วยก็ให้ความร่วมมือดีนะ ทุกแผนกให้ความร่วมมือดี ก็ช่วยเหลือกันดี มันอาจมีปัญหาบ้างแต่ภาพรวมก็ดี หน้างาน Manager ทุกแผนกให้ความร่วมมือดี..."
2	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีลักษณะที่เข้าใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระในการทำงาน สนับสนุนในความก้าวหน้า	"...เท่าที่ทำงานมา 15 ปี ก็เจอผู้บังคับบัญชาหลายท่านนะครับ มีทั้งสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ แต่ละท่านก็มีรูปแบบการทำงานไม่เหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสุภาพบุรุษจะคุยแบบง่ายๆ แล้วก็ไม่ได้ลงรายละเอียดมากมาย คุยกันแล้วเข้าใจตรงกัน แล้วก็ไม่ต้องลงรายละเอียดเยอะ มองกันที่ผลงานมากกว่า ถ้าผลงานดีก็โปรโมทหรือพิจารณาผลตอบแทนในระดับที่ดีไปเลย..."
3	การเกิดการเรียนรู้ เป็นการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ก้าวหน้า	"...ถ้าอยู่แบบสบายใจถึงแม้เงินเดือนจะไม่มากมาย แต่ถ้ามีความสุขและมีความรู้ ได้พัฒนาความรู้ตลอดเวลาตรงนี้มันดีเป็นมูลค่าเงินไม่ได้ ถ้าได้ผลตอบแทนสูงๆ แต่ทำไปวันๆ หนึ่งแทบจะไม่ได้พัฒนาเลยก็ต้องพิจารณาอีกทีเท่านั้นเอง..." "...องค์กรเราไม่ได้เน้นงานอย่างเดียว บางครั้งเราจะมีมาตรฐานอะไรหลายๆ อย่างที่เข้ามาให้เราปฏิบัติ ซึ่งทำให้เราได้เรียนรู้ความรู้เหล่านี้หลังจากได้ปฏิบัติ ซึ่งต้องบอกว่าถ้าไม่ได้อยู่องค์กรมหาชนแล้วใช้ระบบคุณภาพพวกนี้มาใช้งาน เราก็จะไม่ได้มุมมองเรื่องพวกนี้ เราจะไม่ได้ประสบการณ์..."

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
		"…องค์กรเราช่วงหนึ่งเน้นองค์กรแห่งคุณภาพ เราก็จะได้มุมมองการบริหารที่องค์กรที่เป็นระบบคุณภาพจริงๆ เราควรจะต้องคำนึงถึงมุมมองของใครบ้าง เช่น เราต้องคำนึงถึงลูกค้า เราต้องคำนึงถึงพนักงานของเรา เราต้องคำนึงถึงชุมชน เราต้องคำนึงถึงผู้ถือหุ้น การจะทำอะไรก็แล้วแต่เราต้องคำนึงถึงคนรอบข้าง นี่คือความรู้ที่ต้องบอกว่าบางองค์กรไม่ได้นำเครื่องมือหรือระบบคุณภาพพวกนี้มาใช้ แต่องค์กรเรานำเครื่องมือระบบคุณภาพพวกนี้มาใช้ ทำให้เราได้ความรู้และประสบการณ์มากขึ้น…"
		"…มีทั้งส่งเราไปอบรมและมีทั้งส่งเราไป On the job training ก็คือเราก็เรียนรู้จากสาขาที่ได้ปฏิบัติไปก่อนหน้าเรา เราก็ไปเรียนรู้กับสาขาที่ทำเสร็จแล้วที่ประสบความสำเร็จแล้ว หลังจากนั้นก็คือความท้าทายของเราแล้วว่าเราจะมากระจายยังไงให้ทีมงานมาปฏิบัติตาม Procedure ซึ่งต้องบอกว่าไม่สามารถทำได้คนเดียวแต่ต้องทำเป็นทีม เราจะได้ทั้งมุมมองความรู้และได้เป็นทีมเวิร์คทั้งหมด…"
		"…องค์กรก็มีวิธีค่อนข้างเยอะ มีการรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่ได้รางวัลชนะเลิศ หรือบทความอะไรก็แล้วแต่ก็มีการแชร์กันอยู่ ก็มีการเอาไปผูกในโปรแกรมที่ใช้อยู่ เพียงแต่ว่าถ้ามีการประชาสัมพันธ์มีการกระจายข่าวให้พนักงานรู้จริงๆ ก็จะทำให้ประโยชน์ตรงนี้ครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่มมากขึ้นเท่านั้นเอง…"
		"…จริงๆ ต้องบอกว่า เทคนิคคือถ้าเรารู้เองอย่างลึกซึ้งเราก็จะจัดตารางในการ KM คือ การจัดการ Knowledge หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาอื่นๆ ที่มีความรู้และประสบการณ์โดยตรงมาแชร์ให้ทีมงานเพื่อให้เห็นภาพว่าการทำจะมีทั้งปัญหาและอุปสรรค ปัญหาและอุปสรรคจะแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพ เมื่อทุกคนเห็นภาพแล้วก็จะไปเดินด้วยตัวเองได้คล่องและง่ายขึ้น…"

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
		“…องค์กรที่มันขนาดใหญ่ขนาดนี้ มีพนักงานค่อนข้างเยอะ ถ้าเป็นไปได้หลักสูตรที่สำคัญจริงๆ นอกจากอบรมในห้องแล้ว ถ้ามีบันทึกเป็นวีดีโอ เหมือนทำเป็นห้องสมุดแบบ E-library ได้สำหรับคนที่อยากไปอบรมรุ่นนี้แต่มันเต็ม แล้วมีความจำเป็นก็ให้สามารถเข้าไปดูได้ทันที…”
4	ความสำคัญต่อองค์กร เป็นการได้รับมอบหมายงานที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการ ทำให้รู้สึกเป็นงานที่สำคัญต่อองค์กร	“…ถือเป็นแผนกหลักขององค์กร ตรงตาม Mission ขององค์กรของบริษัทอยู่แล้วมันคือเป้าหมายหลักขององค์กรหลักๆ ก็สำคัญอยู่แล้ว มองว่าเป็นแผนกหลักที่สำคัญที่สุดในองค์กรแผนกหนึ่ง…”
5	ความสามารถในการทำงานเป็นความสามารถที่เกิดจากความรู้และประสบการณ์ทำงานโดยตรง ช่วยทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	“…ความรู้ความสามารถโดยส่วนใหญ่ค่อนข้างตรง มันก็ขึ้นอยู่กับว่าช่วงเวลาบางช่วงเวลาเราได้ใช้ประสบการณ์ความรู้ที่เรียนมาแก้ไขปัญหาได้มากน้อยแค่ไหน อีกมุมหนึ่งก็คือจากประสบการณ์ที่เรามี…” “…จริงๆ แล้วทุกวันนี้คือมันท้าทายความสามารถตัวเอง คือปริมาณงานมันเยอะมาก เราต้องสามารถทำงานให้มันสำเร็จตามแผนงาน เป้าหมาย และระยะเวลา ถือเป็นความท้าทายความสามารถมาก เพราะเราดูทั้งศูนย์การค้าและดูทั้งอาคารสำนักงานด้วย นอกจากเรื่องงานแล้วเรายังดูเรื่องคนด้วยนะครับ เราไม่ใช่ว่าเราอยากได้ทุกคนต้องทำงานให้เราได้ ฉะนั้นการทำงานที่นี้เราต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้ทีมงานด้วยเช่นกัน ถ้าเราชอบบรรยากาศการทำงานที่ดีเราก็ต้องสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับน้องๆ ด้วยเช่นเดียวกัน…” “…มันท้าทายความสามารถตัวเองอยู่ทุกวัน คือ ปริมาณงานมันเยอะมาก เราต้องสามารถทำงานให้มันสำเร็จตามแผนงาน ตามเป้าหมาย ตามระยะเวลา ถือว่าเป็นความท้าทายความสามารถมาก …”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 (A3 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A3 ว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความละเอียด รอบคอบ อดทน รักษากฎระเบียบบริษัท มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้งานสำเร็จ และสามารถจัดการงานได้ตามกำหนดเวลา

A3 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 25 ปี มีตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้ต่อไปเรื่อยๆ โดยไม่คิดจะลาออกนอกเสียจากมีเหตุผลที่จำเป็นทางครอบครัวจริงๆ ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

"...เหตุผลส่วนตัวถ้าพี่คิดว่าจะลาออกก็เพราะเราอายุมากขึ้น ถ้าเราอายุมากขึ้นแล้วเราอาจจะอยากพักผ่อน อยากหาอะไรทำในชีวิตเราที่ไม่ใช่งาน..."

A3 อายุ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยแรกเริ่มปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ ABC มาก่อนแล้วจึงได้ย้ายเข้ามาอยู่ที่บริษัท ABC ซึ่งได้รับการปรับตำแหน่งตามความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพ งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันการบริหาร รับผิดชอบผลการดำเนินงานในสายงานที่รับผิดชอบของศูนย์การค้าทุกสาขา จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานมาหลายสายงานทำให้เกิดความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในสายงานปัจจุบันเป็นอย่างดี นอกจากนี้ A3 ยังเป็นคนชอบแสวงหาความรู้ทั้งจากผู้บังคับบัญชา จากผู้ที่มีประสบการณ์ และจากการอบรมต่างๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาสายงานของตนเอง จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่าขณะตอบคำถาม A3 จะรอยยิ้มบนหน้าเสมอ อาจเป็นเพราะบุคลิกเดิมของ A3 เป็นคนใจดีอยู่แล้ว การสัมภาษณ์จึงเป็นไปด้วยความสบายๆ ไม่เคร่งเครียดแต่อย่างใด การตอบคำถามของ A3 จะเป็นการตอบด้วยน้ำเสียงเย็นๆ ช้าๆ ด้วยอาจจะเป็นเพราะต้องการอธิบายคำตอบให้เข้าใจอย่างแท้จริง

A3 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 10 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A3

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีความเข้าใจ ห่วงใย ช่วยแก้ปัญหา สอนงาน และสนับสนุนความก้าวหน้า	"...เจ้านายดีมากเลย เจ้านายรักมาก คือเจ้านายไม่ได้รักพี่ แต่รักลูกน้องทุกคน แก Fight ให้ลูกน้องทุกคน แกก็สนใจในรายละเอียดของงาน ใส่ใจ สอบถาม และมีเรื่องอะไรแกก็ช่วย และแกก็ดูแลแบบ Reward เรา สมมติว่าเราทำงานหนักแกก็ Reward ให้และสนับสนุนความก้าวหน้า..." "...เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและการใส่ใจชีวิตพนักงาน สนับสนุนให้มีความก้าวหน้า มีส่งเสริมจนพี่มีทุกวันนี้ไม่งั้นเราก็ไม่มีโอกาส..."
2	ความสามารถในการทำงาน เนื่องจากสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนด ทำให้ได้รับการส่งเสริม	"...มีความก้าวหน้า ถ้าเรามีความสามารถ..." "...คือมัน Happy และงานมันต้องตรงความสามารถเราด้วย เราต้องทำได้ด้วย ทำได้แล้วมันรู้สึกมีความสามารถ ถ้าเราชอบแต่เราทำไม่ได้ ไม่มีผลงาน สุดท้ายผลลัพธ์ก็คือมันก็ไม่ได้เป้าหมายของเจ้านาย ของบริษัท มันก็แสดงว่าเราทำได้ทั้งชอบและก็ทำได้จริงๆ..."
3	การเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ช่วยสร้างความรู้ความสามารถรอบด้านจากความรับผิดชอบที่หลากหลาย ทำให้เป็นคนที่มีความรู้รอบด้าน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้คนรุ่นหลังได้	"...พี่คิดว่า ตอนแรกที่พี่อยู่มานานเพราะเจ้านายพี่ก็คือเจ้าของ ทำให้ได้เรียนรู้อะไรหลายๆ อย่างจาก ตอนสมัยแรกตั้งแต่เป็นผู้จัดการ ผู้จัดการเหมือนดูแลสำนักงาน ดูแลเรื่องเกี่ยวกับการขายบ้าง คือดูแลหลายอย่าง ซึ่งเจ้านายพี่ก็สอน ก็ได้ศึกษา เราได้มีโอกาสเห็น เรียนรู้การทำงานของเขาแล้วก็จะได้มีความรู้..." "...พี่ชินแล้วไง บังเอิญสไตล์พี่อาจจะไม่เหมือนคนอื่น ถ้าถามคนอื่นกับมาถามพี่อาจจะไม่เหมือนกัน ของพี่มันเริ่มเรียนรู้ทั้งจากเจ้านายและจากการหาข้อมูลด้วยตนเองมาตั้งแต่แรกอยู่แล้ว ก็เลยไม่ใช่เรื่องแปลกของพี่..."

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
		"...พี่ว่าที่นี่ทำให้เราทำอะไรหลายๆ อย่างที่เราไม่เคยทำ และโปรเจคใหม่ๆ อะไรอย่างนี้ได้เยอะแยะไปหมด อย่างตอนมีโปรเจคที่มันเป็นเกี่ยวกับระบบก็ให้พี่เข้าไปทำก่อน ก็มีอะไรที่เป็นโอกาสใหม่ๆ ที่เราได้เรียนรู้..." "...ก็ส่วนใหญ่พี่ก็จะทำไปด้วยกันนะเป็นเทรนนิ่ง หรือ Job training ไปเลย แล้วมันจะเร็ว และมันก็จะเห็นผล มันจะรู้เลยว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจยังไง..." "...มีการ On the job training มันก็เป็นรูปแบบการพัฒนาจริงๆ การเรียนมันเป็นเหมือนแค่กับการบอก Concept บอกมุมมองที่เราอาจจะมองไม่เห็น ถ้าเราไป On the job training บางทีในมุมมองพิเศษบางทีมันอาจจะมองไม่เห็น แต่ถ้าเกิดเราไปเรียนตามตำรา บางทีเค้าบอกมุมบางอย่าง ให้เรารู้ถูกมั้ย ซึ่งถ้าเราไปทำงานตามรุ่นพี่เราจะไม่ค่อยรู้หรอก ไม่ค่อยรู้ Concept แต่ถ้าการเปิดตำราก็จะบอกมุมมอง บางทีเราจะเข้าใจ เอามารวมกับประสบการณ์ มันก็จะ Match กันได้..."
4	ความมั่นคงในงาน เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน	"...ถ้าถามว่าความมั่นคงของบริษัทก็ถือว่ามั่นคง คือ เราก็ไม่ต้องไปเสี่ยง เพราะบริษัทเรามั่นคงมาก..."
5	ความสำคัญต่อองค์กร เป็นงานที่ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัท ความสำเร็จของงานส่งผลดีทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	"...เป็นงานที่มีความสำคัญ เพราะช่วงนี้ เรื่องกระบวนการจ่ายเริ่มต้นที่นี่ ก็ต้องเริ่มดูแลตั้งแต่ต้นให้ถูกต้องเพื่อตอนจ่ายจะไม่มีปัญหา..."

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 (A4 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A4 ว่าเป็นคนที่มีทัศนคติในการใช้ชีวิตเชิงบวก แต่ก็มีความจริงจังในการทำงานให้สำเร็จจนบางครั้งก็อาจมีความดุบ้าง แต่หากมองลึกๆ จะเข้าใจถึงความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จทั้งงานที่ตนเองรับผิดชอบ และงานของทีมงานที่ต้องทำให้ถึงเป้าหมาย

A4 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 30 ปี มีความคิดว่าจะอยู่ในองค์กรแห่งนี้ต่อไปจนเกษียณ แม้วันหนึ่งจะมีทุกอย่างพร้อมก็ยังจะขออยู่ทำงานที่นี่ต่อไปเพื่อตอบแทนโอกาสที่องค์กรแห่งนี้ได้เคยมอบให้ ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

“…องค์กรให้โอกาสเรา พอถึงเวลาพี่จบแล้ว พี่คิดว่ามันเป็นโอกาสของพี่ที่จะกลับมาตอบแทนองค์กรโดยนำความรู้ที่พี่มี หรืออะไรที่พี่มีได้จากการเรียนหนังสือมา ตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานให้ดีที่สุด นี่คือสาเหตุหลักของพี่ที่พี่คิด รู้สึกอย่างนั้น รู้สึกอย่างนั้นจริงๆ มันก็เลยทำให้พี่ไม่คิดว่าพี่จะไปไหน…”

“…ไม่เคยคิดที่จะลาออกเลย ถึงแม้มีคนบอกว่าถ้าถูกรางวัลที่หนึ่งละ ก็ไม่ลาออก คือถ้าถูกรางวัลที่หนึ่ง มันมีความสุขกับการทำงาน ไม่เคยคิดจะลาออกเลย…”

A4 มีความก้าวหน้าในสายงานนี้มาตั้งแต่แรกเริ่มโดยเริ่มปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ ABC มาก่อนแล้วจึงโอนย้ายมาอยู่บริษัท ABC ในต่อมา ได้รับการปรับตำแหน่งตามความเหมาะสมของความสามารถและผลงาน ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการดูแลงานของสำนักงานใหญ่และศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพ งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่ต้องใช้ความซื่อสัตย์และรอบคอบเป็นอย่างยิ่ง A4 เป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัดและยังสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ อดทน รอบคอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา A4 ปฏิบัติงานทุกงานอย่างมีเป้าหมายและกำหนดเวลาที่ชัดเจน โดยสามารถทำให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จได้แม้ว่าจะมีอุปสรรคก็จะพยายามหาทางแก้ปัญหาจนผ่านพ้นไปด้วยดี จากประสบการณ์โดยตรงและความรู้ที่เรียนมาทำให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A4 จะมีการตอบคำถามอย่างชัดเจน ไม่ลังเลที่จะอธิบายถึงความรู้สึกหรือเหตุผลต่างๆ ที่ตอบ ขณะสัมภาษณ์มีสีหน้าที่จริงจัง และมีเสียงดังฟังชัด

A4 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 11 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A4

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นได้เข้ามาทำงานพร้อมกับโอกาสในการได้ศึกษาต่อขณะเรียน มีการสอนงานอย่างเป็นระบบ คอยช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน	"...องค์กรนี้มาจากหัวหน้างาน คือ หัวหน้างานสนับสนุนให้ไปเรียนต่อ หัวหน้างานนี่พูดถึงทุกคนที่เจอเลย พี่จะมีหัวหน้าหลายคนซึ่งทุกคนก็จะสนับสนุนและให้โอกาสตั้งแต่พี่ไม่จบปริญญาตรี ในขณะที่พี่จบปริญญาตรีแล้วก็สนับสนุนให้ได้รับมอบหมายเรื่องงาน มอบหมายตำแหน่งงานให้เมื่อมีโอกาส มันเป็นความประทับใจของพี่ ..." "...ในหัวหน้าของพี่เองเขาจะสอนงานพี่ สอนให้พี่มีความรู้งาน สอนว่าต้องละเอียดรอบคอบ สอนว่าต้องทำอะไรบ้าง ต้องรู้จักหน้าที่ตนเอง ต้องทำงานคิดได้ กล้าเสนอความคิดเห็น กล้าแนะนำติดต่อประสานงาน ก็คือทำทุกอย่างได้ โดยที่ไม่ต้องรอคำสั่งอย่าง สอนให้มีความคิดอย่างเป็นระบบ สอนให้วางแผน สอนให้แก้ปัญหาหลักๆ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้านำเสนอ กล้าที่จะเข้าไปแก้ปัญหาโดยที่ได้ต้องกลัวด้วยวิธีที่ถูกต้องและเหมาะสม..."
2	นโยบายองค์กร เนื่องจากมีความชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง	"...การถ่ายทอดนโยบายจากข้างบนในระดับที่เป็นสายการบังคับบัญชาลงมาสู่ที่เป็นขั้นบันไดลงมามันมีความชัดเจน งานมันชัดเจน ไม่ใช่ว่าพรุ่งนี้ฉันจะทำอะไรดี งานมันมีการวางแผนชัดเจนว่าเราจะต้องทำอะไร เป้าหมายกำหนดชัดเจนว่าเราจะต้องทำอะไร ทิศทางแนวทางในการทำงานชัดเจนว่าต้องทำอะไร เพราะงั้นเวลาเราทำงานเราจะรู้เลยว่าไม่ยาก..." "...เขายังคำนึงถึงเรื่องของความสำคัญของความเป็นอยู่ทุกจุดของพนักงาน ทำไงให้มี Work life balance ทำงานก็ทำหนักทำไงให้สนุกหลังเวลาเลิกงานด้วย แต่อันนี้มันก็อยู่ที่เราจะเข้าไปร่วมมั๊ย ถ้าเราไม่เข้าไปร่วม เราก็จะสัมผัสไม่ได้ว่าสนุกแค่ไหน แต่ถ้าเราไปร่วมก็สนุก"

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
3	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากทำให้มีความสุขในการทำงาน	“…พี่ก็มีความสุขกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานฉันจะเป็นยังไง คือทุกอย่างมันดีหมดสำหรับพี่ คือพี่คิดอย่างนั้น…”
4	ความมั่นคงในงาน เป็นความเชื่อมั่นว่าองค์กรสามารถดำเนินกิจการได้ต่อไปอย่างมั่นคง	“…ความมั่นคงที่นี่มีมาก เพราะเป็นองค์กรที่ไม่ต้องลืมตามาแล้วต้องคิดว่าจะมีงานทำมั๊ย จะได้เงินเดือนมั๊ย ส่วนหนึ่งคือความมั่นคงความปลอดภัยขององค์กร และมีการเติบโตขององค์กร…”
5	การเกิดการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีหรือแนวทางการบริหารใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	“…พี่มองว่าที่นี่เริ่มต้นเลยสร้างการเรียนรู้มา เริ่มต้นจากเมื่อก่อนเรายังไม่ได้โตขนาดนี้ เรามีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นส่วนกลาง วันนี้คอมพิวเตอร์มีของใครของมัน องค์กรมีการให้การเรียนรู้เรื่องของ Project ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Innovation, Process improvement ไม่ว่าระดับสาขา ระดับฝ่าย ระดับแผนก เรื่องของการให้พนักงานได้ไป Training เรื่องของการมาแชร์ Know how เช่นผู้บริหารระดับสูงมาแชร์เรื่องของ Cross functional เอาคนนี้ที่มีความรู้ของ Marketing มาใช้ใน Property เอามาแชร์ให้พวกเราฟัง พี่ว่า ABC เป็นอะไรที่ให้การเรียนรู้เยอะ แล้วก็มี Internal com ที่จะให้ความรู้เรื่อง Project ต่างๆ…” “…คือ ABC เป็นอะไรที่มีเรื่องของ Know how มีเรื่องของการ Training เรื่องของการให้ความรู้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ On the job training หรือเป็นเครื่องมืออะไรต่างๆ…”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 (A5 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A5 ว่าเป็นพนักงานที่มีความใจเย็น สามารถอธิบายงานให้แก่ผู้อื่นได้อย่างเข้าใจ ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกตนเองและแผนกอื่นๆ เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองสูง งานส่วนใหญ่เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา

A5 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 11 ปี มีความคิดว่าจะอยู่ในองค์กรแห่งนี้ต่อไปแบบนี้ โดยยังมีความสุขกับการทำงานแม้ว่าสาขาที่ประจำอยู่จะเป็นสาขาขนาดใหญ่ที่มีงานมากกว่าสาขาอื่นหลายเท่า แต่ก็ไม่ได้คิดจะลาออกแต่อย่างใด ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

"...เมื่อมองเพื่อนที่ลาออกไปแล้วไม่ได้เป็นอย่างที่คิด ทำให้เราคิดว่าทำไมเราต้องออกไปหาที่อื่นซึ่งมันอาจไม่ได้เป็นแบบที่นี่ อาจเงินดีกว่าอันนี้น่าจะมีส่วนที่ทำให้คนออกไปเยอะ เงินมันดีกว่าแต่การทำงานมันอาจจะไม่สบายใจเท่าที่นี่..."

A5 มีความก้าวหน้าด้านการงานโดยตั้งแต่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ และได้ปรับตำแหน่งตามความเหมาะสมภายใต้นโยบายของบริษัท ปัจจุบันได้รับการสนับสนุนให้เป็นหัวหน้าแผนกของศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพ งานที่รับผิดชอบต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ละเอียด รอบคอบอย่างสูงในการทำงาน โดยความรู้ที่เรียนมาสามารถนำมาใช้กับงานได้เป็นอย่าง จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A5 ตอบคำถามจากความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่โดยในหลายๆ ประเด็นจะยกตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงพร้อมแสดงความคิดเห็นเข้าไปเพื่ออธิบายเหตุผล ทำให้คำตอบมีความชัดเจน A5 ตอบคำถามด้วยสีหน้าที่สบายๆ ยิ้มบ้างในบางเวลาที่พูดเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน

A5 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 12 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A5

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความมั่นคงในงาน เป็นความรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้มีความมั่นคงสูง สังเกตจากคนที่ลาออกไปแล้วไม่ได้มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร	"...ปัจจัยหลักคือองค์กรเรามั่นคงมาก ดูจากเพื่อนที่ออกไปแต่ละคน พอไปแล้วก็เงียบๆ ไม่ได้แบบว่าไปแล้วบูม ดูดีมากกว่าเราสักเท่าไหร่ ก็เลยคิดว่ามันจำเป็นหรือไม่ที่เราต้องออกไปอยู่แบบนั้น เพราะบางทีดูแล้วเรารู้สึกว่าถ้าเราอยู่อย่างนี้เราก็พอใจแล้วในระดับหนึ่ง..."
2	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากสามารถคุยกันได้ทุกเรื่อง มีความไว้วางใจกัน และช่วยเหลืองานกันเป็นอย่างดี	"...เพื่อนร่วมงานก็สำคัญ มันทำให้ที่นี่ทุกคนคุยได้หมด ดูแล้วแบบอยู่ในสังคมที่ทุกคนโอเค ไม่ได้แบบว่า Flake เข้าหากัน ก็คุยกันแบบเป็นปกติ เป็นเพื่อนๆ กัน ถ้าไปที่อื่น เราอาจจะต้องแบบวางตัวเงียบเรียบร้อย บางคนเขาอาจจะไม่ถูกใจเราไง แต่ที่นี่รู้จักกันหมดทำให้ไว้ใจกัน..." "...เพื่อนร่วมงานที่ดีทั้งในแผนกและนอกแผนก ที่อื่นเงินมันดีกว่าแต่การทำงานมันอาจจะไม่สบายใจเท่าที่นี่ คือถ้าเราออกไปกดดัน แล้วเพื่อนไม่มี ยังไม่มีเพื่อนที่สนิท มันก็จะเครียดมากกว่าที่กดดันแต่ยังมีเพื่อนที่คุย หรือมีน้องที่ช่วยทำอะไรอย่างนี้ได้มากกว่า..."
3	ความก้าวหน้าในงาน แม้ว่าการปรับตำแหน่งจะไม่รวดเร็วเช่นที่อื่น แต่ก็มีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามวาระ	"...มองความก้าวหน้าในงานด้วย เพราะว่าบางคนอาจจะมองว่าออกไปแล้วได้ตำแหน่งที่ดีกว่านี้ แต่ก็มองว่าถ้าออกไปได้ตำแหน่งที่ดีกว่าแล้วอยู่ไม่ได้ คืองานที่ทำอาจจะไม่เหมือนกัน แม้ตำแหน่งที่ดีกว่าแต่ถ้างานไม่เหมือนกันทำแล้วเราอาจจะทำไม่ได้ดีเท่ากับที่เขาให้..."

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
4	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีหัวหน้างานที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในเรื่องงานจนสำเร็จ	“…เรามีผู้ใหญ่ที่ช่วยแนะนำ มันก็ผ่านไปได้ด้วยดี เราก็เลยคิดว่าทำไมเราต้องออกไปหาที่อื่น มันอาจไม่ได้เป็นแบบนี้…”
5	การเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงาน ที่ทำให้ได้ความรู้เพิ่มเติมมากกว่าที่เคย เรียนมา ช่วยให้มีความรู้ด้านต่างๆ ที่ เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	“…ส่วนของงานที่เป็นงาน Routine เอง มันก็จะปกติ แต่ในส่วนของการใช้เทคโนโลยี มันก็อาจทำให้เรารู้เพิ่มขึ้นมาด้วย มันก็จะทำให้เราเห็นงานด้านอื่นมาก…” “…อยากให้เรียนในสายงานมากกว่าอย่างเช่น จัดอบรม Excel อันนี้คือทุกคนเรียนแล้วเอามาทำงานได้ไงหน้างานเราต้องใช้อยู่แล้ว ถ้าเป็นความรู้ในงานเลย เช่น ใช้ SAP ใช้ยังไงควรเรียนมาก อะไรที่ฉันต้องใช้งานประจำวัน อันนี้ควรต้องเรียน เรียนอะไรที่เกี่ยวกับงานดีกว่า…”
6	เงินเดือนและผลตอบแทน แม้ว่าเงินเดือนจะไม่โดดเด่น แต่ก็มีสวัสดิการด้านอื่นๆ ที่ทำให้รู้สึก ว่าสามารถชดเชยกันได้	“…ผลตอบแทนมีส่วนอยู่ แต่ว่าเงินเดือนอาจจะน้อยกว่าที่อื่น แต่ที่อื่นที่ออกไปโบนัสอาจจะไม่เท่าเรา ค่ารักษาพยาบาลถ้ามองด้วยตัวเอง ค่ารักษาพยาบาลสำหรับตัวเองมองว่ามันเยอะ…”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 (A6 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A6 ว่าเป็นคนที่มีความสามารถรอบด้าน สามารถไว้วางใจในการรับผิดชอบงานได้ทุกเรื่อง สามารถปรึกษาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความกระตือรือร้นอย่างสูงในการหาความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่จะช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีวุฒิภาวะสูง ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี มีความจริงจังในการทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ รวมทั้งมีน้ำใจในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เลือกว่าเป็นใคร

A6 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 15 ปี ยังคงมีความคิดว่าที่จะอยู่ทำงานในองค์กรแห่งนี้ต่อไปแม้ว่าจะมีองค์กรอื่นเข้ามาทาบทามให้ไปร่วมงานด้วยผลตอบแทนที่มูลค่าสูง เนื่องจากการอยู่ในองค์กรแห่งนี้ A6 ได้แสดงความสามารถ ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญทำให้รู้สึกว่ามีความสำคัญ ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

“...ที่ยังไม่ไปจากที่นี่ มันอาจมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น ยังรู้สึกดีกับเพื่อนร่วมงาน กับเจ้านาย กับองค์กร หรืออาจเป็นเพราะคนที่มาทาบทามเราไม่ใช่เป็นสิ่งที่เราต้องการ แต่เมื่อทำงานแล้วรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายสูงๆ ขึ้นไปรู้สึกว่าเราไม่มีค่า รู้สึกว่าเราทำอะไรไม่ถูกต้อง มันก็จะอยู่ไม่ค่อยยืดกัน ตอนนั้นจริงๆ แล้วก็ไม่รู้จะอยู่ทำไม ถ้าเป็นอย่างนั้น...”

A6 เป็นคนมีความสามารถรอบด้าน ทำให้ได้รับความไว้วางใจโดยเริ่มต้นจากการรับผิดชอบดูแลงานระบบของศูนย์การค้าสาขาที่ใหญ่ที่สุด และอยู่ใจกลางเมือง ซึ่งศูนย์การค้าดังกล่าวค่อนข้างจะต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างยิ่งในการจัดการ ปัจจุบันปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพ รับผิดชอบงานด้านการบริหารภายในศูนย์การค้า A6 ปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรง และรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด มีเป้าหมายและกำหนดเวลาที่ชัดเจนในแต่ละงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งยังเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่นได้เป็นอย่างดี จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A6 จะใช้เวลาค่อนข้างนานในการไตร่ตรองคำตอบเพื่อพยายามอธิบายอย่างละเอียด ขณะสัมภาษณ์มีสีหน้าที่สบายๆ และมีการทำมือประกอบการพูดเป็นระยะๆ

A6 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 13 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A6

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีความรู้สึกว่าการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานที่สำคัญเป็นโอกาสในการแสดงความสามารถ	“...เรื่องของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสำคัญ ผู้บังคับบัญชามีผลต่อเรามากๆ คือ เรื่องของการที่จะสื่อให้รู้ ให้เรารู้ว่าเค้าเป็นคนสำคัญนั่นคือประเด็น ถ้าเรารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชามองว่าสำคัญ มันก็จะทำให้บุคคลนั้นก็จะอยู่ยืดยาวนาน...”
2	ความสำเร็จของงาน เมื่องานสำคัญได้สำเร็จ สิ่งที่ตามมาคือความภูมิใจ และความไว้วางใจในการทำงานสำคัญต่อไป เกิดแรงผลักดันให้ต้องการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	“...การทำงานสำเร็จมันก็คือประเด็นของความภูมิใจ มันทำให้เราสามารถอยู่กับงานนั้นๆ ได้ แม้ว่างานนั้นมันจะยากลำบาก หลายๆ งานมันก็ส่งผลถึงความสำเร็จให้มันเห็นในการที่เราก้าวขึ้นมาตรงนี้...” “...เราก็ทำงานที่ ABC มาจนถึงมีความสำเร็จในแต่ละจุด เราก็ถูกมอบหมายให้ทำและมันก็จบ Project ผ่านพ้นไปได้ เราก็ขึ้นมาอีกระดับ มันมีเรื่องราวแห่งความสำเร็จ มันมีความสำเร็จที่มีอยู่ พอเราหันกลับไปมองความสำเร็จนั้น สิ่งที่เราได้ คือ ความภาคภูมิใจ และที่เราได้ที่ผ่านมา คือ เรามีการเติบโตตามตำแหน่งงานที่เรียกว่าเหมาะสมตามผลงานที่มี...”
3	ความก้าวหน้าในงาน เป็นเหมือนการสะท้อนผลของการทำงานให้เห็นว่าการทำงานมีประสิทธิภาพ	“...พอแสดงศักยภาพออกมาได้แล้ว เราทำได้สำเร็จ องค์กรก็ตอบสนองให้เราขึ้นอีกหนึ่งตำแหน่ง องค์กรตอบสนองให้เราขึ้นแสดงว่าสิ่งที่เราทุ่มเทไปทำไปมันส่งผล แต่ถ้าเราทำไปทั้งหมดแล้วเราก็ยังอยู่ในตำแหน่งเดิมตั้งแต่เริ่มต้น อันนั้นแน่นอนเราก็คงต้องไปจากองค์กร...”

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
4	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นเพื่อนร่วมงานที่ให้กำลังใจในยามที่เจอกับปัญหา การช่วยเหลือกัน รับฟังเรื่องราวต่างๆ ช่วยให้สบายใจ และมีพลังที่จะทำงานต่อไป	“…เพื่อนร่วมงานมันช่วยในเรื่องของการแชร์ แชร์บางเรื่องที่รู้สึกว่าไม่สบายใจ เรื่องอะไรต่างๆ เพื่อนร่วมงานมีผลที่จะทำให้คนนั้นอยู่ในองค์กรมากน้อยแค่ไหน ผู้ร่วมงานจะเป็นเรื่องของการแชร์การทำงาน การแชร์ความรู้สึก เพราะการที่อยู่ร่วมกันในสังคมไม่ใช่แค่เรื่องของการทำงาน มันเป็นเรื่อง Relationship ในหลายๆ เรื่อง…” “…มันเป็น Emotional support เพราะว่าถ้าเกิดว่าไม่มี Relationship กันเลย แล้วเราก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพราะส่วนใหญ่เพื่อร่วมงานก็จะมีทั้งต่างแผนกหรืออะไรต่างๆ หลายๆ อย่าง หรือแผนกเดียวกัน มันก็ช่วยทำให้งานต่างๆ ราบรื่น พองานต่างๆ ราบรื่น ในการประสานงานอะไรต่างๆ ไม่ติดขัด การประสานงานทุกอย่างจะไปได้ มันก็จะทำให้เรารู้สึกสบายใจในองค์กรที่อยู่ ก็รู้สึกว่ายังไม่อยากไปที่ไหน…”
5	ความสามารถในการทำงาน เป็นความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ทำให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	“…เรื่องศักยภาพก็มองว่าถ้าองค์กรให้ความสำคัญหรือให้ใครทำอะไรคนนั้นต้องทำได้ คือต้องมีวุฒิภาวะ คุณวุฒิ และก็มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานตรงนั้นได้ และก็มอบหมายงานที่สำคัญให้ ถ้าไม่มีศักยภาพเลย มันก็ไม่สามารถทำอะไรได้ ไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 (A7 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A7 ว่าเป็นคนที่มีความอดทนในการทำงาน สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความตั้งใจทำงานแม้ว่างานนั้นจะมีความเสี่ยงก็ตาม แต่ A7 จะพยายามในการหาข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

A7 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 13 ปี ยังคงต้องการอยู่ในองค์กรแห่งนี้ต่อไปเนื่องจากอยู่มานานจนเกิดความผูกพันกับองค์กร ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่ ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

“...ก็ยังอยู่จนกว่าเค้าจะไล่ออก ก็คือมันอยู่มานาน มันผูกพันกับองค์กร เราก็ผ่านมาหลายยุคหลายสมัยหลายเหตุการณ์ คือเป็นคนไม่ค่อยชอบเริ่มต้นอะไรใหม่กับที่อื่น ถ้าถึงวันหนึ่งที่มันต้องออกจริงๆ ก็คงกลับไปอยู่บ้าน...”

A7 อายุ เข้ามาปฏิบัติงานตั้งแต่แรกเริ่มในตำแหน่งพนักงาน เนื่องด้วยความขยัน ไม่เกี่ยงงานใดๆ จึงได้รับการสนับสนุนให้ปรับตำแหน่งตามวาระของบริษัท ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการดูแลรับผิดชอบเรื่องสำคัญ A7 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เคยเกี่ยงงานแม้ว่างานนั้นอาจมีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยทางร่างกาย ทุ่มเทเวลาทั้งหมดในการทำงานให้กับศูนย์การค้า จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A7 มีสีหน้าขณะตอบคำถามค่อนข้างจริงจัง และมีความเครียดสำหรับการตอบบางคำถามที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องของความปลอดภัย มีความพยายามอธิบายให้เข้าใจถึงความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานภายในศูนย์การค้าแห่งนี้

A7 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 14 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A7

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	นโยบายองค์กร เนื่องจากมีนโยบายสนับสนุนโอกาสให้แก่พนักงานมากมาย รวมถึงนโยบายต่างๆ ที่สร้างความปลอดภัยให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกซาบซึ้งใจกับนโยบายดังกล่าว และรู้สึกว่าอยากอยู่องค์กรนี้ต่อไป	“...ทุกวันนี้ต้องขอบคุณนโยบายการสนับสนุนให้โอกาสตั้งแต่เป็นเด็กฝึกงานจนถึงการให้โอกาสได้เรียนต่อในขณะที่ทำงานที่นี้ ทำให้ทุกวันนี้เรียกได้ว่าชีวิตค่อนข้างสมบูรณ์ มันเป็นนโยบายที่แบบสามารถยืดหยุ่นเวลาการทำงานด้วยการชดเชยทำเวลาอื่นแทน มันคือช่วยให้เราได้มีโอกาสได้เรียนหนังสือ มันก็ซาบซึ้ง...” “...บริษัทเขาก็ห่วงความปลอดภัยเรา อย่างพวกนโยบายให้จัดหาเครื่องวอล์กทรู หรือพวกกล้องเทอร์โมสแกนในการตรวจจับความร้อนมาใช้ที่สาขานี้ ก็คือพนักงานจะได้ไม่ต้องเสี่ยงมาก มีอุปกรณ์ที่ทันสมัย ที่หลายๆที่ยังไม่มีที่นี่ก็มี คือ บริษัทเขาก็เข้าใจนะว่าศูนย์นี้มีความเสี่ยงสูง มีการให้นำอุปกรณ์พวกนี้มาใช้ ก็ทำให้เราสบายขึ้น...”
2	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน มีส่วนสำคัญที่ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข อยู่กันแบบพี่น้อง ช่วยเหลือกันและกัน	“...ส่วนหนึ่งก็คือ บรรยากาศมากกว่า บรรยากาศของที่นี่ในแผนกและคนรอบข้างที่ไปติดต่อพูดคุยด้วย เค้าก็ให้ความเป็นกันเองดี อะไรก็ดี แล้วก็อย่างตัวเองเป็นคนไม่ชอบเรื่องของการเริ่มต้นใหม่หรือการที่จะแบบไปนับหนึ่งใหม่...” “...บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน แล้วก็เป็นบรรยากาศแบบพี่น้อง ในการทำงานถ้อยทีถ้อยอาศัย บางครั้งเราก็สอนน้อง หรือเราก็ได้เรียนรู้ไปกับน้องว่าแต่ละคนความคิดมันไม่เหมือนกัน ก็ต้องช่วยกันพัฒนากัน คือมันอยู่กันมาเป็น 10 ปีแล้ว บางคนมันก็รู้นิสัยใจคอแล้ว มีการช่วยเหลือ มีน้ำใจกัน ค่อนข้าง Happy ก็อยากอยู่ต่อไปเรื่อยๆ...”

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
3	การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ทำให้พนักงานได้มีความรู้ที่มากขึ้น ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการมีความรู้เพิ่มเติมทำให้รู้สึกเป็นคนมีคุณค่าและมีความสามารถหลายด้าน	“...แผนกของพี่มีหลักสูตรที่มันได้ใช้งาน มันทำให้เรารู้สึกว่ามีความรู้ด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น ทำให้เราสามารถช่วยสอนรุ่นน้องๆ ที่เข้ามาใหม่ได้ด้วย ซึ่งก็ทำให้รู้สึกภูมิใจนะว่าเราก็สามารถถ่ายทอดข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้น้องๆ ได้...” “...บางครั้งเราก็ดูศึกษาด้วยยูทูป เราศึกษาเอง บางทีเราก็ไปเห็นข้างนอกมา หรือว่าบางครั้งสิ่งที่เขาแชร์ประสบการณ์ เวลาเราไปอบรมหรือประชุมอะไร มันจะทำให้รู้ว่าคุณต้องทำอะไรยังไง บางครั้งเราก็ได้ประสบการณ์จริงที่สามารถนำไปถ่ายทอดให้น้องๆ ฟังได้...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 (A8 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และเพื่อนร่วมงาน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A8 ว่าเป็นคนที่ไม่เคยปฏิเสธงานที่มอบหมายให้ แม้ไม่มีข้อมูลก็จะพยายามค้นหาให้ เป็นคนอารมณ์ดี ใจเย็น ไม่โกรธง่าย มีการสอนงานให้คนอื่นด้วยความเต็มใจและตั้งใจเพื่อให้ผู้รับฟังเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง

A8 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 12 ปี ตั้งใจความคิดว่าจะอยู่ในองค์กรแห่งนี้ต่อไปจนถึงวันที่ต้องกลับไปอยู่ต่างจังหวัด หรือวันที่ต้องออกไปเลี้ยงบุตรเพียงอย่างเดียว เพราะรู้สึกผูกพันกับองค์กรแห่งนี้จนไม่อยากเปลี่ยนแปลงงาน ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

"...เหมือนกับว่าอยู่แล้วเราก็ทำงานตรงนี้ได้ เหมือนเราอยู่ตัว เราก็เลยคิดว่างานที่เราทำนั้นเราทำได้ เราก็เลยแบบเราไม่จำเป็นต้องไปที่อื่น ที่นี่ก็อยู่ได้ ก็จะอยู่ทำงานที่นี่ต่อไปจนถึงวันต้องกลับไปอยู่ต่างจังหวัดกับแฟน..."

A8 อายุ มีความก้าวหน้าในสายงาน ได้รับสนับสนุนในการการปรับตำแหน่งตามความสามารถและวาระขององค์กร ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนกศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพ งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่ต้องใช้ความอ่อนโยน ความรอบคอบ และใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงาน A8 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจแม้ว่างานนั้นจะมีความยากลำบาก ไม่เคยคิดจะลาออกแม้ในขณะที่ศูนย์การค้าต้องประสบภาวะความเสี่ยงจากสถานการณ์ทาง จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A8 ตอบคำถามด้วยอารมณ์สนุกสนานตอบคำถามในลักษณะคล้ายพูดเล่นในบางครั้ง แต่ก็มีการสรุปข้อเท็จจริงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ขณะสัมภาษณ์มีสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส

A8 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 15 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A8

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากมีการปรับตำแหน่งตามความสามารถและตามวาระที่กำหนด ตั้งแต่วันที่เริ่มจากการฝึกงานถึงปัจจุบัน ถือว่าก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างเหมาะสม	“...คิดว่าอยู่ที่นี่ตัวเองมีความก้าวหน้า เพราะว่าทำมาตั้งแต่เป็นเด็กฝึกงาน แล้วก็ได้รับการสนับสนุนมาตลอดจนได้เป็นผู้ช่วยผู้จัดการกระทั่งอยู่ยาวถึงทุกวันนี้ตลอดเวลา ก็ถือว่าเป็นการก้าวหน้าที่เหมาะสม...”
2	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากมีประสบการณ์กับบางเหตุการณ์ที่ค่อนข้างหนัก แต่พี่ๆ เพื่อนๆ ก็ช่วยกันทำให้เห็นทางออก และผ่านมาได้ ทำให้เกิดความรู้สึกรักที่จะอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป	“...พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ ที่ทำงานด้วยกันมีความรัก ช่วยเหลือกัน มีครั้งหนึ่งเคยเจอปัญหาช่วงปรับปรุงศูนย์ เจองานผิดพลาดเราก็เลยพิจารณาตัวเองคิดจะลาออก แล้วพี่ๆ ก็เข้ามาคุย ทำให้ได้ระบายความรู้สึก ได้ข้อคิดแนวทางแก้ไขให้งานดีขึ้นทำให้อยู่มาถึงทุกวันนี้ เรียกได้ว่ากว่าจะผ่านปัญหาตรงนั้นได้ ทุกคนช่วยกันทั้งให้กำลังใจและหาทางออก รู้สึกว่าที่อื่นอาจจะไม่มีบรรยากาศแบบนี้...”
3	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ก้าวหน้าโดยมองเห็นถึงความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	“...ที่ผ่านมาหัวหน้ามีความเอ็นดู อาจเป็นเพราะเราไม่เคยปฏิเสธงานเลย แม้ว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมายจะไม่ถนัดและผลออกมาไม่ได้โดดเด่น แต่เราก็พยายาม เราก็ทำมันเต็มที่ มีเหตุการณ์ตอนไฟไหม้ที่เราก็ยังทำงานอยู่ตลอดเวลา ไม่เคยคิดจะหยุด ไม่เคยคิดจะทิ้งไปไหน เจ้านายเขาก็มองเราอยู่ เห็นเราทุ่มเท เลยเหมือนกับให้รางวัลเราที่ทุ่มเท ก็มีการปรับตำแหน่งให้เรามาตลอดตามวาระที่มี...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 9 (A9 :นามสมมติ)

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำหรับเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บังคับบัญชา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ A9 ว่าเป็นคนที่มีความพยายามในการทำงานโดยไม่เคยเกี่ยงงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย มีความเสียสละต่อส่วนรวมสูงในการทำงาน มีความพยายามค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ มีความจริงจังในการทำงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย

A9 ทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นระยะเวลา 10 ปี ตั้งใจอยู่ทำงานกับในองค์กรแห่งนี้ต่อไป หากจะมีเหตุผลที่ต้องลาออก ก็จะเป็นเพราะออกมาดูแลมารดาที่สูงอายุหรือออกไปทำกิจการส่วนตัว ดังข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

"...ผมก็ยังคงรักงานที่ทำเพราะรู้สึกว่าเป็นงานที่ตรงจริตกับผม แต่หากต้องลาออกคงเพราะอยากไปทำกิจการส่วนตัวเกี่ยวกับสิ่งที่เรารัก เราถนัด หรือหากวันหนึ่งแม่ของผมล้มป่วยต้องนอนติดเตียง ผมก็คงต้องลาออกไปดูแลท่าน..."

A9 อายุ มีความก้าวหน้าในสายงาน โดยเริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก ด้วยเป็นคนที่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ทำให้ได้รับการปรับตำแหน่งตามความสามารถและผลงาน ปัจจุบันปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพ งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านทั้งในด้านการบริหาร การวางแผน เพื่อให้การบริการของศูนย์การค้าเป็นไปอย่างราบรื่น A9 เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง มีความพยายามและอดทนอย่างสูงในการทำงานให้สำเร็จโดยไม่เคยเกี่ยงงาน มีความเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำงานให้สำเร็จ มีน้ำใจในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เลือกปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ พบว่า A9 จะมีการตอบคำถามด้วยสีหน้ายิ้มแย้มอารมณ์ดี พูดเล่นในบางครั้ง แต่ก็มีความพยายามในการอธิบายถึงความรู้สึกหรือเหตุผลต่างๆ ของแต่ละคำถาม

A9 กล่าวถึงเงื่อนไขที่ทำให้คงอยู่ในองค์กรแห่งนี้ตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 16 เงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของ A9

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
1	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากคอยช่วยสร้างกำลังใจ ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาต่างๆ สอนงานหรือแง่คิดในการทำงาน และให้การสนับสนุนตลอดมา	“...เจ้านายถือว่าช่วยให้ผมมีกำลังใจในการทำงานได้อย่างดี ซึ่งที่ผ่านมาเข้าใจถึงปัญหาในการทำงานและช่วยหาแนวทางสนับสนุนให้เราสามารถผ่านปัญหาต่างๆ ไปได้ และต้องมีความเชื่อใจว่าเราสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเราครับ มันทำให้เรารู้สึกว่ามีค่าและยังอยากอยู่ทำงานให้สำเร็จต่อไปเรื่อยๆ...”
2	ลักษณะของงาน เนื่องจากงานที่ทำอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้มีความสุขในการทำงานแม้ว่างานจะหนักมากก็ยังรู้สึกอยากมาทำงาน	“...ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันตรงกับผมครับ เพราะเป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และต้องคอยคิดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ เป็นงานที่มีความท้าทายและสนุก คือบางทีงานมันหนักจะรู้สึกล้ามาก แต่ก็ยังรู้สึกอยากจะลุกขึ้นมาทำ...” “...รูปแบบงานตรงกับที่เรียนมา แล้วก็ตรงกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ทำงานด้านนี้ตั้งแต่เรียนจบ คือเมื่อเราอยู่จุดไหนแล้วสร้างงานให้เกิดคุณค่าที่จุดนั้น ผมว่านั่นแหละที่ทำให้เรารู้สึกมีความสุข ซึ่งตอนนี้ผมอยู่ที่จุดนี้...”
3	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นเพื่อนร่วมงานที่มีการช่วยเหลือกัน รับฟังกัน ช่วยให้เกิดพลังใจในการทำงาน	“...บรรยากาศจากทีมงานเพื่อนร่วมงานช่วยให้เราสามารถมีพลังทำงานต่อไปได้ในเวลาที่อยู่ในภาวะงานเครียด ถ้าเหน็ดเหนื่อยหนักหนากับงาน แต่มีบรรยากาศทีมงานที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดี ก็ช่วยให้ยังอยากจะทำงานให้ผ่านไปได้ การมีเพื่อนร่วมงานดีๆ มีทีมงานดีๆ มันเป็นความประทับใจที่เกิดขึ้นในเวลาทำงาน ดึงดูดให้เราสามารถทำงานต่อไปได้...”

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไข	ข้อความที่กล่าว
4	ความสามารถในการทำงาน เป็นความสามารถในการทำงานให้สำเร็จมีส่วนสำคัญให้เกิดการสนับสนุนความก้าวหน้า และเป็นการตอบแทนองค์กร	“...ผมคิดว่าหากเราไม่สามารถทำงานให้องค์กรได้ตามเป้าหมาย เราก็ต้องพิจารณาตนเอง ซึ่งที่ผ่านมาผมก็พยายามรับผิดชอบงานที่ได้รับให้เสร็จตามกำหนด...”

ตาราง 17 สรุปเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรตามลำดับ

ที่	นาม สมมติ	ลำดับของเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร										
		ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน	การเกิดการเรียนรู้	ความสามารถในการทำงาน	ความมั่นคงในงาน	ความก้าวหน้าในงาน	ลักษณะของงาน	ความสำคัญต่อองค์กร	นโยบายองค์กร	ความสำเร็จของงาน	เงินเดือนผลตอบแทน
1	A1	1	2	6	4	5	-	3	-	-	-	-
2	A2	2	1	3	5	-	-	-	4	-	-	-
3	A3	1	-	3	2	4	-	-	5	-	-	-
4	A4	1	3	5	-	4	-	-	-	2	-	-
5	A5	4	2	5	-	1	3	-	-	-	-	6
6	A6	1	4	-	5	-	3	-	-	-	2	-
7	A7	-	2	3	-	-	-	-	-	1	-	-
8	A8	3	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-
9	A9	1	3	-	4	-	-	2	-	-	-	-
รวม		**8**	**8**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**2**	**2**	**1**	**1**

จากตาราง 16 สรุปผลการสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) ที่ตระหนักถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานคงอยู่เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการขององค์กร รายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ สอดคล้องกับ ความมั่นคงในงาน

2) การให้รางวัล: ผลตอบแทน ผลประโยชน์และผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เงินเดือน

3) การอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ สอดคล้องกับการเกิดการเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) นโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน สอดคล้องกับความก้าวหน้าในงาน และนโยบายองค์กร

5) ความสัมพันธ์ด้านการทำงาน สอดคล้องกับความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

6) งานและชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับ ลักษณะของงาน ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จของงาน และความสำคัญต่อองค์กร

สรุปลำดับเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปความถี่ของการตอบเพื่อทำให้ทราบถึงลำดับของเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด ดังนี้ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน ความสำคัญต่อองค์กร นโยบายองค์กร ความสำเร็จในงาน และเงินเดือนและผลตอบแทน โดยเห็นได้จากข้อความที่สัมภาษณ์ รายละเอียดดังนี้

ตาราง 18 ลำดับเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
1	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	A1	“...มีหัวหน้างานที่ดีก็อยู่ได้นาน หัวหน้าให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ ก็ทำให้เราอยู่ได้นาน เขาช่วยเหลือให้คำแนะนำ เขาเห็นว่าเราทำอะไร แม้ว่าเกรดประเมินมันไม่ได้เป็นตามนั้น แต่เราเห็นว่าเขาพยายามทำเพื่อเรา...”
		A2	“...เท่าที่ทำงานมา 15 ปี ก็เจอผู้บังคับบัญชาหลายท่านนะครับ มีทั้งสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ แต่ละท่านก็มีรูปแบบการทำงานไม่เหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสุภาพบุรุษจะคุยแบบง่ายๆ แล้วก็ไม่ได้ลงรายละเอียดมากมาย คุยกันแล้วเข้าใจตรงกัน แล้วก็ไม่ต้องลงรายละเอียดเยอะ มองกันที่ผลงานมากกว่า ถ้าผลงานดีก็โปรโมทหรือพิจารณาผลตอบแทนในระดับที่ดีไปเลย...”
		A3	“...เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและการใส่ใจชีวิตพนักงาน สนับสนุนให้มีความก้าวหน้า มีส่งเสริมจนพี่มีทุกวันนี้ไม่งั้นเราก็ไม่มีโอกาส...”
		A4	“...องค์กรนี้มาจากหัวหน้างาน คือ หัวหน้างานสนับสนุนให้ไปเรียนต่อ หัวหน้างานนี่พูดถึงทุกคนที่เจอเลย พี่จะมีหัวหน้าหลายคนซึ่งทุกคนก็จะสนับสนุนและให้โอกาสตั้งแต่พี่ไม่จบปริญญาตรี ในขณะที่พี่จบปริญญาตรีแล้วก็สนับสนุนให้ได้รับมอบหมายเรื่องงาน มอบหมายตำแหน่งงานให้เมื่อมีโอกาส มันเป็นความประทับใจของพี่ ...”
		A5	“...เรามีผู้ใหญ่ที่ช่วยแนะนำ ก็ผ่านไปได้ด้วยดี เราก็เลยคิดว่าทำไมเราต้องออกไปหาที่อื่นอาจไม่ได้เป็นแบบนี้...”
		A6	“...เรื่องของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสำคัญ ผู้บังคับบัญชามีผลต่อเรามากๆ คือ เรื่องของการที่จะสื่อให้รู้ ให้เรารู้ว่าเค้าเป็นคนสำคัญนั่นคือประเด็น ถ้าเรารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชามองว่าสำคัญ มันก็จะทำให้บุคคลนั้นก็จะอยู่ยืดยาวนาน...”

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
		A8	“…ที่ผ่านมาหัวหน้ามีความเอ็นดู อาจเป็นเพราะเราไม่เคยปฏิเสธงานเลย แม้ว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมายจะไม่ถนัดและผลออกมาไม่ได้โดดเด่น แต่เราก็พยายาม เราก็ทำมันเต็มที่ มีเหตุการณ์ตอนไฟไหม้ที่เราก็ยังทำงานอยู่ตลอดเวลา ไม่เคยคิดจะหยุด ไม่เคยคิดจะทิ้งไปไหน เจ้านายเขาก็มองเราอยู่ เห็นเราทุ่มเท เลยเหมือนกับให้รางวัลเราที่ทุ่มเท ก็มีการปรับตำแหน่งให้เรามาตลอดตามวาระที่มี…”
		A9	“…เจ้านายถือว่าช่วยให้ผมมีกำลังใจในการทำงานได้อย่างดี ซึ่งที่ผ่านมาเข้าใจถึงปัญหาในการทำงานและช่วยหาแนวทางสนับสนุนให้เราสามารถผ่านปัญหาต่างๆ ไปได้ และต้องมีความเชื่อใจว่าเราสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเราครับ มันทำให้เรารู้สึกว่ามีค่าและยังอยากอยู่ทำงานให้สำเร็จต่อไปเรื่อยๆ…”
2	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	A1	“…เพื่อนร่วมงานที่ทำให้อยู่ได้นาน เพื่อนที่อยู่ในกลุ่มของสายงานของพี่ก็ช่วยเหลือกัน เรามีเพื่อนดีก็อยู่ได้ คือช่วยเหลือกัน คุยกันได้ทุกเรื่อง สอนงานกัน หารือกันได้…”
		A2	“…ที่อยู่ได้นานเพราะว่าบรรยากาศในการทำงานมากกว่า การทำงานกันแบบเป็นเพื่อนเป็นพี่เป็นน้องกันมากกว่านะครับ มันช่วยให้งานที่เครียดสามารถผ่านไปได้ด้วยกัน…”
		A4	“…พี่ก็มีความสุขกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นยังไงคือทุกอย่างมันดีหมดสำหรับพี่ คือพี่คิดอย่างนั้น…”
		A5	“…เพื่อนร่วมงานที่ดีทั้งในแผนกและนอกแผนก ที่อื่นเงินมันดีกว่าแต่การทำงานมันอาจจะไม่สบายใจเท่าที่นี่ คือถ้าเราออกไปกดดัน แล้วเพื่อนไม่มี ยังไม่มีเพื่อนที่สนิท มันก็จะเครียดมากกว่าที่กดดันแต่ยังมีเพื่อนที่คุย หรือมีน้องที่ช่วยทำอะไรอย่างนี้ได้มากกว่า…”

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
		A6	“…เพื่อนร่วมงานมันช่วยในเรื่องของการแชร์ แชร์บางเรื่องที่รู้สึกว่าไม่สบายใจ เรื่องอะไรต่างๆ เพื่อนร่วมงานมีผลที่จะทำให้คนนั้นอยู่ในองค์กรมากน้อยแค่ไหน ผู้ร่วมงานจะเป็นเรื่องของการแชร์การทำงาน การแชร์ความรู้สึก เพราะการที่อยู่ร่วมกันในสังคมไม่ใช่แค่เรื่องของการทำงาน มันเป็นเรื่อง Relationship ในหลายๆ เรื่อง…”
		A7	“…บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน แล้วก็เป็นบรรยากาศแบบพี่น้อง ในการทำงานถ้อยทีถ้อยอาศัย บางครั้งเราก็สอนน้อง หรือเราก็ได้เรียนรู้ไปกับน้องว่าแต่ละคนความคิดมันไม่เหมือนกัน ก็ต้องช่วยกันพัฒนากัน คือมันอยู่กันมาเป็น 10 ปีแล้ว บางคนมันก็รู้นิสัยใจคอแล้ว มีการช่วยเหลือ มีน้ำใจกัน ค่อนข้าง Happy ก็อยากอยู่ต่อไปเรื่อยๆ…”
		A8	“…พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ ที่ทำงานด้วยกันมีความรัก ช่วยเหลือกัน มีครั้งหนึ่งเคยเจอปัญหาช่วงปรับปรุงศูนย์ เจองานผิดพลาดเราก็เลยพิจารณาตัวเองคิดจะลาออก แล้วพี่ๆ ก็เข้ามาคุย ทำให้ได้ระบายความรู้สึก ได้ข้อคิดแนวทางแก้ไขให้งานดีขึ้นทำให้อยู่มาถึงทุกวันนี้ เรียกได้ว่ากว่าจะผ่านปัญหาตรงนั้นได้ ทุกคนช่วยกันทั้งให้กำลังใจและหาทางออก รู้สึกว่าที่อื่นอาจจะไม่มีบรรยากาศแบบนี้…”
		A9	“…บรรยากาศจากทีมงานเพื่อนร่วมงานช่วยให้เราสามารถมีพลังทำงานต่อไปได้ในเวลาที่อยู่ในภาวะงานเครียด ถ้าเหน็ดเหนื่อยหนักหนากับงาน แต่มีบรรยากาศทีมงานที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดี ก็ช่วยให้ยังอยากจะทำงานให้ผ่านไปได้ การมีเพื่อนร่วมงานดีๆ มีทีมงานดีๆ มันเป็นความประทับใจที่เกิดขึ้นในเวลาทำงาน ดึงดูดให้เราสามารถทำงานต่อไปได้…”

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
3	การเกิดการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้	A1	“…บางเรื่องเราไม่รู้ถ้าถามหัวหน้าไม่ทันก็ถามเพื่อนที่อยู่มาก่อน แล้วก็มีการมาแชร์กันว่าของคุณทำอย่างนี้ ของพี่ทำอย่างนี้ แล้วก็มีการมาปรับใช้กันว่าของเราไปปรับใช้ของเขาบ้างจะเป็นไง…”
		A2	“…ถ้าอยู่แบบสบายใจถึงแม้เงินเดือนจะไม่มากมาย แต่ถ้ามีความสุขและมีความรู้ ได้พัฒนาความรู้ตลอดเวลา ตรงนี้มันดีเป็นมูลค่าเงินไม่ได้ ถ้าได้ผลตอบแทนสูงๆ แต่ทำไปวันๆ หนึ่งแทบจะไม่ได้พัฒนาเลยก็ต้องพิจารณาอีกทีเท่านั้นเอง…”
		A3	“…พี่ว่าที่นี่ทำให้เราทำอะไรหลายๆ อย่างที่เราไม่เคยทำ และโปรเจคใหม่ๆ อะไรอย่างนี้ได้เยอะแยะไปหมด อย่างตอนมีโปรเจคที่มันเป็นเกี่ยวกับระบบก็ให้พี่เข้าไปทำก่อน ก็มีอะไรที่เป็นโอกาสใหม่ๆ ที่เราได้เรียนรู้…”
		A4	“…พี่มองว่าที่นี่เริ่มต้นเลยสร้างการเรียนรู้มา เริ่มต้นจากเมื่อก่อนเรายังไม่ได้โตขนาดนี้ เรามีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นส่วนกลาง วันนี้คอมพิวเตอร์มีของใครของมัน องค์กรมีการให้การเรียนรู้เรื่องของ Project ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Innovation, Process improvement ไม่ว่าระดับสาขา ระดับฝ่าย ระดับแผนก เรื่องของการให้พนักงานได้ไป Training เรื่องของการมาแชร์ Know how เช่นผู้บริหารระดับสูงมาแชร์เรื่องของ Cross functional เอาคนนี้ที่มีความรู้ของ Marketing มาใช้ใน Property เอามาแชร์ให้พวกเราฟังอะ พี่ว่า ABC เป็นอะไรที่ให้การเรียนรู้เยอะ แล้วก็มี Internal com ที่จะให้ความรู้เรื่อง Project ต่างๆ…”

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
		A5	"…อยากให้เรียนในสายงานมากกว่าอย่างเช่น จัดอบรม Excel อันนี้คือทุกคนเรียนแล้วเอามาทำงานได้ไงหน้างานเราต้องใช้อยู่แล้ว ถ้าเป็นความรู้ในงานเลย เช่น ใช้ SAP ใช้ยังไงควรเรียนมาก อะไรที่ฉันต้องใช้งานประจำวัน อันนี้ควรต้องเรียน เรียนอะไรที่เกี่ยวกับงานดีกว่า…"
		A7	"…แผนกของพี่มีหลักสูตรที่ มันได้ใช้งาน ทำให้เรารู้สึกว่ามีความรู้ด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น ทำให้เราสามารถช่วยสอนรุ่นน้องๆ ที่เข้ามาใหม่ได้ด้วย ซึ่งทำให้รู้สึกภูมิใจว่าเราก็สามารถถ่ายทอดข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้น้องๆ ได้…"
4	ความสามารถในการทำงาน	A1	"…ความสามารถของพี่ก็สอดคล้องกับงาน ถึงจะไม่ได้จบตรงทางด้านนี้แต่ว่าการช่วยเหลือพนักงานเป็นจิตวิทยาจริงๆ บางทีไม่ต้องเรียนมามันเป็น Sense ว่าทำไมคนนี้พนักงานอยากเข้ามาคุยบางคนทำไมพนักงานไม่อยากเข้ามาคุย…"
		A2	"…ความรู้ความสามารถโดยส่วนใหญ่ค่อนข้างตรง มันก็ขึ้นอยู่กับว่าช่วงเวลาบางช่วงเวลาเราได้ใช้ประสบการณ์ความรู้ที่เรียนมาแก้ไขปัญหาได้มากน้อยแค่ไหน อีกมุมหนึ่งก็คือจากประสบการณ์ที่เรามี…"
		A3	"…คือมัน Happy และงานมันต้องตรงความสามารถเราด้วย เราต้องทำได้ด้วย ทำได้แล้วมันรู้สึกมีความสามารถ ถ้าเราชอบแต่เราทำไม่ได้ ไม่มีผลงาน สุดท้ายผลลัพธ์ก็คือมันก็ไม่ได้เป้าหมายของเจ้านาย ของบริษัท มันก็แสดงว่าเราทำได้ทั้งชอบและก็ทำได้จริงๆ…"
		A6	"…เรื่องศักยภาพก็มองว่าถ้าองค์กรให้ความสำคัญหรือให้ใครทำอะไรคนนั้นต้องทำได้ คือต้องมีวุฒิภาวะ คุณวุฒิ และก็มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานตรงนั้นได้ และก็มอบหมายงานที่สำคัญให้ ถ้าไม่มีศักยภาพเลย มันก็ไม่สามารถทำอะไรได้ ไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้..."

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
		A9	“…ผมคิดว่าหากเราไม่สามารถทำงานให้องค์กรได้ตามเป้าหมาย เราก็ต้องพิจารณาตนเอง ซึ่งที่ผ่านมาผมก็พยายามรับผิดชอบงานที่ได้รับให้เสร็จตามกำหนด…”
5	ความมั่นคงในงาน	A1	“...คือบริษัทมั่นคง ไม่เจ๊งแน่นอน...”
		A3	“…ถ้าถามว่าความมั่นคงของบริษัทก็ถือว่ามั่นคง คือ เราก็ไม่ต้องไปเสี่ยง เพราะบริษัทเรามั่นคงมาก…”
		A4	“…ความมั่นคงที่นี่มีมาก เพราะเป็นองค์กรที่ไม่ต้องลืมตามาแล้วต้องคิดว่าจะมีงานทำมั๊ย จะได้เงินเดือนมั๊ย ส่วนหนึ่งคือความมั่นคงความปลอดภัยขององค์กร และมีการเติบโตขององค์กร…”
		A5	“…ปัจจัยหลักคือองค์กรเรามั่นคงมาก ดูจากเพื่อนที่ออกไปแต่ละคน พอไปแล้วก็เงียบๆ ไม่ได้แบบว่าไปแล้วบูม ดูดีมากกว่าเราสักเท่าไหร่ ก็เลยคิดว่ามันจำเป็นหรือไม่ที่เราต้องออกไปอยู่แบบนั้น เพราะบางทีดูแล้วเรารู้สึกว่าถ้าเราอยู่อย่างนี้เราก็พอใจแล้วในระดับหนึ่ง…”
6	ความก้าวหน้าในงาน	A5	“…มองความก้าวหน้าในงานด้วย เพราะว่าบางคนอาจจะมองว่าออกไปแล้วได้ตำแหน่งที่ดีกว่านี้ แต่ก็มองว่าถ้าออกไปได้ตำแหน่งที่ดีกว่าแล้วอยู่ไม่ได้ คืองานที่ทำอาจจะไม่เหมือนกัน แม้ตำแหน่งที่ดีกว่าแต่ถ้างานไม่เหมือนกันทำแล้วเราอาจจะทำไม่ได้ดีเท่ากับที่เขาให้…”
		A6	“…พอแสดงศักยภาพออกมาได้แล้ว เราทำได้สำเร็จ องค์กรก็ตอบสนองให้เราขึ้นอีกหนึ่งตำแหน่ง องค์กรตอบสนองให้เราขึ้นแสดงว่าสิ่งที่เราทุ่มเทไปทำไปมันส่งผล แต่ถ้าเราทำไปทั้งหมดแล้วเราก็ยังอยู่ในตำแหน่งเดิม ตั้งแต่เริ่มต้น อันนั้นแน่นอนเราก็คงต้องไปจากองค์กร…”

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
		A8	“…คิดว่าอยู่ที่นี่ตัวเองมีความก้าวหน้า เพราะว่าทำมาตั้งแต่เป็นเด็กฝึกงาน แล้วก็ได้รับการสนับสนุนมาตลอดจนได้เป็นผู้ช่วยผู้จัดการกระทั่งอยู่ยาวถึงทุกวันนี้ตลอดเวลา ก็ถือว่าเป็นการก้าวหน้าที่เหมาะสม…”
7	ลักษณะของงาน	A1	“…งานนี้เป็นงานที่น่าทำ คือ เราได้ช่วยเหลือพนักงาน ในอายุอย่างเราถ้าได้ช่วยเหลือคนเรามีความสุขไง เราได้ช่วยแก้ปัญหาให้เขา ตรงนี้พี่ที่ชอบ ได้ช่วยเหลือพนักงาน…”
		A9	“…ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันตรงกับผมครับ เพราะเป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และต้องคอยคิดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ เป็นงานที่มีความท้าทายและสนุก คือบางทีงานมันหนักจะรู้สึกล้ามาก แต่ก็ยังรู้สึกอยากจะลุกขึ้นมาทำ…”
8	ความสำคัญต่อองค์กร	A2	“…ถือเป็นแผนกหลักขององค์กร ตรงตาม Mission ขององค์กรของบริษัทอยู่ แล้วมันคือ เป้าหมายหลักขององค์กร หลักๆ ก็สำคัญอยู่แล้ว มองว่าเป็นแผนกหลักที่สำคัญที่สุดในองค์กรแผนกหนึ่ง…”
		A3	“…เป็นงานที่มีความสำคัญ เพราะช่วงนี้ เรื่องกระบวนการจ่ายเริ่มต้นที่จัดซื้อ จัดซื้อก็ต้องเริ่มดูแลตั้งแต่ต้นให้ถูกต้องเพื่อตอนจ่ายจะไม่มีปัญหา…”
9	นโยบายองค์กร	A4	“…การถ่ายทอดนโยบายจากข้างบนในระดับที่เป็นสายการบังคับบัญชาลงมาสู่ที่เป็นขั้นบันไดลงมามันมีความชัดเจน งานมันชัดเจน ไม่ใช่ว่าพรุ่งนี้ฉันจะทำอะไรดี งานมันมีการวางแผนชัดเจนว่าเราจะต้องทำอะไร เป้าหมายกำหนดชัดเจนว่าเราจะต้องทำอะไร ทิศทางแนวทางในการทำงานชัดเจนว่าต้องทำอะไร เพราะงั้นเวลาเราทำงานเราจะรู้เลยว่าไม่ยาก…”

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	เงื่อนไขการคงอยู่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อความที่กล่าว
		A7	“…ทุกวันนี้ต้องขอบคุณนโยบายการสนับสนุนให้โอกาสตั้งแต่เป็นเด็กฝึกงานจนถึงการให้โอกาสได้เรียนต่อในขณะที่ทำงานที่นี้ ทำให้ทุกวันนี้เรียกได้ว่าชีวิตค่อนข้างสมบูรณ์ มันเป็นนโยบายที่แบบสามารถยืดหยุ่นเวลาการทำงานด้วยการชดเชยทำเวลาอื่นแทน มันคือช่วยให้เราได้มีโอกาสได้เรียนหนังสือ มันก็ซาบซึ้ง…”
10	ความสำเร็จของงาน	A6	“…เราก็ทำงานที่ xxx มาจนถึงมีความสำเร็จในแต่ละจุด เราก็ถูกมอบหมายให้ทำและมันก็จบ Project ผ่านพ้นไปได้ เราก็ขึ้นมาอีกระดับ มันมีเรื่องราวแห่งความสำเร็จ มันมีความสำเร็จที่มีอยู่ พอเราหันกลับไปมองความสำเร็จนั้น สิ่งที่เราได้ คือ ความภาคภูมิใจ และที่เราได้ที่ผ่านมา คือ เรามีการเติบโตตามตำแหน่งงานที่เรียกว่า เหมาะสมตามผลงานที่มี…”
11	เงินเดือนผลตอบแทน	A5	“…ผลตอบแทนมีส่วนอยู่ แต่ว่าเงินเดือนอาจจะน้อยกว่าที่อื่น แต่ที่อื่นที่ออกไปโบนัสอาจจะไม่เท่าเรา ค่ารักษาพยาบาลถ้ามองด้วยตัวเอง ค่ารักษาพยาบาลสำหรับตัวเองมองว่ามันเยอะ…”

ตาราง 19 สรุปลำดับเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร

ลำดับที่	ความถี่ของเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร										
	ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน	การเกิดการเรียนรู้	ความสามารถในการทำงาน	ความมั่นคงในงาน	ความก้าวหน้าในงาน	ลักษณะของงาน	ความสำคัญต่อองค์กร	นโยบายองค์กร	ความสำเร็จในงาน	เงินเดือนผลตอบแทน
1	5	1	-	-	1	1	-	-	1	-	-
2	1	4	-	1	-	-	1	-	1	1	-
3	1	2	3	-	-	2	1	-	-	-	-
4	1	1	-	2	2	-	-	1	-	-	-
5	-	-	2	2	1	-	-	1	-	-	-
6	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
รวม	8	8	6	5	4	3	2	2	2	1	1

จากตารางสรุปลำดับเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน พบว่า เงื่อนไขที่ทำให้ยังคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยเงื่อนไขที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา และ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน จำนวน 8 คน การเกิดการเรียนรู้หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 คน ความสามารถในการทำงาน จำนวน 5 คน ความมั่นคงในงาน จำนวน 4 คน ความก้าวหน้าในงาน จำนวน 3 คน ลักษณะงาน ความสำคัญต่อองค์กร และนโยบายองค์กร จำนวน 2 คน เงินเดือนและผลตอบแทน และความสำเร็จของงาน จำนวน 1 คน

การวิจัยระยะที่ 2 การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) **ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า**

ในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรเพื่อให้ทราบปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ดำเนินการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ของการคงอยู่ในองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลตามโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL พร้อมกับได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และได้ทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนตามลำดับดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ดังปรากฏในตาราง 20

ตาราง 20 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
Sk	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square multiple correlation)
x^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
p-value	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
θ	ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน

ตาราง 20 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
λ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
MSE	ค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ย (Mean square error)
T	ค่าอัตราส่วน t ที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
F	ค่าอัตราส่วน F ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ร่วมของการพยากรณ์
CFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
GFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index)
AGFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับค่าแล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMSEA	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)
SRMR	ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Standardized root mean square residual)
RMR	ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Root mean square)
TLI	ค่าดัชนีทักเคอร์ลูอิส
CN	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต
DE	อิทธิพลทางตรง (Direct effect)
IE	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
TE	อิทธิพลรวม (Total effect)
ρ_V	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่ถูกสกัดได้ (Average variable extracted)
ρ_C	ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด (Construct reliability)

ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อของตัวแปรและองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการแปลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ดังปรากฏในตาราง 21

ตาราง 21 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ทำการศึกษา

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
1. แรงจูงใจในการทำงาน (Moti)	1.1 Achie (X1)
	1.2 Advan (X2)
	1.3 Recog (X3)
	1.4 Respo (X4)
	1.5 Work (X5)
	1.6 Incom (X6)
	1.7 Stratu (X7)
	1.8 Super (X8)
	1.9 Peer (X9)
	1.10 Polic (X10)
	1.11 Condi (X11)
	1.12 Secur (X12)
2. ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco)	2.1 Rle (X13)
	2.1 Struc (X14)
	2.3 Exper (X15)
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learn)	3.1 Maste (X16)
	3.2 Model (X17)
	3.3 Visio (X18)
	3.4 Team (X19)
	3.5 Syste (X20)
4. ความพึงพอใจในงาน (Jobsa)	4.1 Job (Y1)
	4.2 Manag (Y2)
5. การคงอยู่ในองค์กร (Reten)	5.1 Inten (Y3)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยระยะที่ 1 นี้ได้แก่ พนักงานของศูนย์การค้า โดยเป็นเพศชาย 213 คน (ร้อยละ 33.80) เพศหญิง 417 คน (ร้อยละ 66.20) มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มากที่สุด จำนวน 176 คน (ร้อยละ 27.90) รองลงมาคือ 31-35 ปี จำนวน 165 คน (ร้อยละ 26.20) และน้อยที่สุดมีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 42 คน (ร้อยละ 6.70) มีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 450 คน (ร้อยละ 71.40) รองลงมาคือสมรส จำนวน 159 คน (ร้อยละ 25.20) และหย่าร้าง/หม้าย

จำนวน 21 คน (ร้อยละ 3.30) ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 483 คน (ร้อยละ 79.70) ปริญญาโท จำนวน 97 คน (ร้อยละ 15.40) ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 50 คน (ร้อยละ 7.90) ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 9 ปีมากที่สุด จำนวน 169 คน (ร้อยละ 26.80) รองลงมา 3-5 ปี จำนวน 163 คน (ร้อยละ 25.90) ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 160 คน (ร้อยละ 25.40) 6-9 ปี จำนวน 138 คน (ร้อยละ 21.90) ตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโสมากที่สุด จำนวน 452 คน (ร้อยละ 71.70) รองลงมาคือหัวหน้างาน-ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 126 คน (ร้อยละ 20.00) ผู้จัดการ-ผู้จัดการอาวุโส จำนวน 36 คน (ร้อยละ 5.70) ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์การค้า-ผู้จัดการศูนย์การค้า จำนวน 16 คน (ร้อยละ 2.50) แผนกการตลาดมากที่สุด จำนวน 173 คน (ร้อยละ 27.50) รองลงมาคืออาคาร จำนวน 95 คน (ร้อยละ 15.10) และน้อยที่สุดคือจัดซื้อ จำนวน 12 คน (ร้อยละ 1.90) ทำงานที่กรุงเทพ จำนวน 505 คน (ร้อยละ 80.20) ต่างจังหวัด จำนวน 125 คน (ร้อยละ 19.80) ตามลำดับ แสดงดังตาราง 22

ตาราง 22 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=630)

	ลักษณะทั่วไป	**จำนวน**	**ร้อยละ**
เพศ	ชาย	213	33.80
	หญิง	417	66.20
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	46	7.30
	26 - 30 ปี	176	27.90
	31 - 35 ปี	165	26.20
	36 - 40 ปี	148	23.50
	41 - 45 ปี	53	8.40
	มากกว่า 45 ปี	42	6.70
สถานภาพสมรส	โสด	450	71.40
	สมรส	159	25.20
	หย่าร้าง/หม้าย	21	3.30

ตาราง 22 (ต่อ)

	ลักษณะทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	7.90
	ปริญญาตรี	483	79.70
	ปริญญาโท	97	15.40
	สูงกว่าปริญญาโท	-	-
ระยะเวลาการทำงาน	ต่ำกว่า 3 ปี	160	25.40
	3 - 5 ปี	163	25.90
	6 - 9 ปี	138	21.90
	มากกว่า 9 ปี	169	26.80
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโส	452	71.70
	หัวหน้างาน-ผู้ช่วยผู้จัดการ	126	20.00
	ผู้จัดการ-ผู้จัดการอาวุโส	36	5.70
	ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์การค้า-ผู้จัดการศูนย์การค้า	16	2.50
	สูงกว่าผู้จัดการศูนย์การค้า	-	-
แผนก	สำนักจัดการ	41	6.50
	ร้านค้าสัมพันธ์	94	14.90
	การตลาด	173	27.50
	ลูกค้าสัมพันธ์	37	5.90
	อาคาร	95	15.10
	งานระบบ	48	7.60
	การเงิน	68	10.80
	จัดซื้อ	12	1.90
	บัญชี	26	4.10
	ฝ่ายบุคคล	36	5.70
สาขาที่ทำงาน	กรุงเทพฯ	505	80.20
	ต่างจังหวัด	125	19.80

โดยสรุปแล้วพนักงานศูนย์การค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานมากกว่า 9 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนกการตลาด และทำงานในกรุงเทพ ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลโครงสร้างปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์ (χ^2) โดยผู้วิจัยได้รับคะแนนตัวแปรสังเกตได้ให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐานพิสัยอยู่ระหว่าง 1-5 และทำการทดสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ โดยพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งความเบ้และความโด่ง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการทดสอบปากฏว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ มีเพียงบางตัวที่มีการแจกแจงไม่ปกติ ได้แก่ Job (Y1) Inten (Y3) และ Peer (X9) ซึ่งจากตาราง 12 พบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษามีค่าอยู่ระหว่าง 3.552 ถึง 3.665 การกระจายตัวของข้อมูลด้วยการพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง .667 ถึง 1.059 ตามลำดับ

จากการตรวจสอบค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ตัวแปรมีค่าความเบ้ระหว่าง -3.997 ถึง .295 โดยตัวแปรที่มีความเบ้น้อยสุดคือ Inten (Y3) และมากที่สุดคือ Rle (X13) ตามลำดับ

เมื่อทำการพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) ของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ตัวแปรมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -5.194 ถึง -.389 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยสุดคือ Inten (Y3) และมากที่สุดคือ Advan (X2) ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังทำการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) ของตัวแปรสังเกตได้โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi-square Test) โดยพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหากตัวแปรมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่ มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วตัวแปรสังเกตได้เหล่านี้จึงเหมาะสมต่อการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป รายละเอียดแสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N=630)

ตัวแปรสังเกตได้		M	S.D.	Sk	Ku	*p*
1.	Achie (X1)	3.599	.752	-1.195	-1.017	.292
2.	Advan (X2)	3.603	.756	-1.639	-.389	.242
3.	Recog (X3)	3.621	.777	-.849	-1.752	.15
4.	Respo (X4)	3.608	.768	.001	-1.595	.28
5.	Work (X5)	3.639	.710	-.950	-.87	.436
6.	Incom (X6)	3.652	.733	-1.600	-1.501	.09
7.	Stratu (X7)	3.614	.818	-1.656	-1.717	.058
8.	Super (X8)	3.615	.736	-1.375	-.997	.236
9.	Peer (X9)	3.569	.886	-1.084	-3.282	.003
10.	Polic (X10)	3.598	.715	-2.556	-.653	.031
11.	Condi (X11)	3.621	.780	-1.651	-1.027	.151
12.	Secur (X12)	3.642	.763	-2.537	-1.084	.022
13.	Rle (X13)	3.664	.706	.295	-2.811	.018
14.	Struc (X14)	3.653	.744	-.080	-2.652	.03
15.	Exper (X15)	3.665	.754	-.054	-2.921	.014
16.	Maste (X16)	3.564	.751	-1.531	-.998	.188
17.	Model (X17)	3.558	.748	-.502	-2.242	.071
18.	Visio (X18)	3.568	.751	-.774	-1.89	.124
19.	Team (X19)	3.567	.752	-1.502	-2.081	.037
20.	Syste (X20)	3.552	.723	-1.517	-1.077	.177
21.	Job (Y1)	3.633	.771	-1.696	-2.552	.009
22.	Manag (Y2)	3.647	.667	.213	-1.004	.591
23.	Inten (Y3)	3.632	1.059	-3.997	-5.194	.000

พิสัยคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลังจากได้ดำเนินการตรวจสอบการแจกแจงการเป็นโค้งปกติของตัวแปรสังเกตได้แล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate relationship) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity)

โดยผลการตรวจสอบพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.50 ถึง .801 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ x16 กับ x17 (r=.801, $p < .01$) และน้อยที่สุดคือ x8 กับ x18 (r= -.050, $p < .01$) เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่แล้ว พบว่าไม่มีคู่ความสัมพันธ์ใดมีค่าเกิน .85 ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) กล่าวไว้ว่า หากมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรเกินกว่า .85 แล้ว อาจเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงได้ ดังนั้นตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เกิน .80 จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรที่ทำการศึกษาไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้ และยังไม่ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง แสดงดังตาราง 24

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	y1	y2	y3
x1	1																						
x2	.775**	1																					
x3	.575**	.549**	1																				
x4	.605**	.606**	.780**	1																			
x5	.612**	.581**	.589**	.602**	1																		
x6	.615**	.605**	.580**	.609**	.778**	1																	
x7	.602**	.589**	.556**	.551**	.593**	.627**	1																
x8	.578**	.582**	.572**	.591**	.603**	.629**	.769**	1															

ตาราง 24 (ต่อ)

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	y1	y2	y3
x9	.520**	.546**	.548**	.545**	.543**	.554**	.551**	.542**	1														
x10	.580**	.562**	.582**	.596**	.582**	.600**	.568**	.584**	.667**	1													
x11	.563**	.552**	.604**	.605**	.595**	.576**	.571**	.543**	.501**	.529**	1												
x12	.598**	.576**	.619**	.626**	.611**	.617**	.565**	.573**	.570**	.587**	.765**	1											
x13	.030	.004	.005	-.005	.000	.031	-.002	-.018	.012	.052	.052	.056	1										
x14	.077	.066	.042	.049	.044	.082*	.073	.052	.042	.080*	.089*	.090*	.806**	1									
x15	.054	.065	.037	.059	.056	.076	.071	.077	.049	.065	.075	.056	.636**	.799**	1								
x16	.039	.063	-.005	.002	.004	.057	.056	.010	.057	.042	.011	.033	-.013	-.029	-.037	1							
x17	.058	.088*	.032	.021	.037	.072	.049	.047	.051	.074	.037	.052	-.022	-.041	-.049	.801**	1						
x18	.021	.022	-.028	-.033	.024	.021	-.005	-.050	-.011	-.018	.008	-.012	.047	.024	-.009	.589**	.606**	1					
x19	.016	.034	-.022	-.010	.016	-.006	-.023	-.047	-.011	.013	-.004	.006	.044	.029	.014	.572**	.600**	.792**	1				
x20	-.005	.034	-.024	-.031	-.001	.005	-.031	-.045	-.018	.011	-.017	.018	.069	.062	.044	.563**	.588**	.609**	.798**	1			
y1	-.032	-.012	.041	.007	-.004	-.037	.020	.013	-.005	-.002	.052	.031	.331**	.334**	.344**	-.006	-.040	-.012	-.012	.007	1		
y2	-.011	.003	.004	.019	-.015	-.031	.041	.011	-.025	-.011	.020	.018	.245**	.267**	.283**	-.003	-.003	.061	.055	.066	.648**	1	
y3	.222**	.231**	.228**	.187**	.235**	.219**	.239**	.220**	.209**	.252**	.239**	.259**	.342**	.363**	.341**	.187**	.211**	.188**	.181**	.238**	.339**	.343**	1

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลริสเรลเป็นการตรวจโมเดลความสัมพันธ์เชิงเส้น ที่ได้พัฒนาจากพื้นฐานทางทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จากนั้นจึงทำการพิจารณาถึงขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น สำหรับการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ซึ่งเกี่ยวกับโมเดลตามสมมติฐานของรูปแบบความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ถ้าพบว่าโมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการแก้โมเดลให้มีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) และยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างบางคู่มีความสัมพันธ์กันได้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทางแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอภิปรายผลการวิจัยหลังจากการแก้ไขโมเดลด้วย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม (Absolute Fit Index) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 1295.097, df = 223, p = .000, SRMR = .040, RMSEA = .087 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental Fit Index พบว่า NFI = .933, CFI = .943, และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Index พบว่า AGFI = .812, PNFI = .822, χ^2/df = 5.807 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนกับเกณฑ์เหล่านี้แล้วสรุปได้ว่า โมเดลยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากดัชนีวัดความสอดคล้องในแต่ละกลุ่มยังไม่ผ่านเกณฑ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้โมเดลโดยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทางทฤษฎีและการอภิปราย ประกอบกับรายงานค่าดัชนีปรับแก้ (Modification Index) โดยทำการยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้บางคู่ให้มีความสัมพันธ์กัน โดยผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลภายหลังการปรับแก้โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องมีค่าดีขึ้น ดังนี้ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม (Absolute Fit Index) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 218.479, df = 211, p = .347, SRMR = .025, RMSEA = .007 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental Fit Index พบว่า NFI = .989, CFI = .999, และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Index พบว่า AGFI = .962, PNFI = .825, χ^2/df = 1.035

ตาราง 25 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมการโครงสร้าง (N=630)

ดัชนีที่พิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา	ก่อนปรับโมเดล		หลังปรับโมเดล	
		ค่าที่ได้	การแปลผล	ค่าที่ได้	การแปลผล
ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Indices)					
1. x^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	1295.097 (p=.000)	ไม่กลมกลืน	218.479 (p=.347)	กลมกลืน
2. SRMR	<.08	.040	กลมกลืน	.025	กลมกลืน
3. RMSEA	<.08	.087	ไม่กลมกลืน	.007	กลมกลืน
4. AGFI	>.90	.812	ไม่กลมกลืน	.962	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Indices)					
1. NFI	>.90	.933	กลมกลืน	.989	กลมกลืน
2. CFI	>.90	.943	กลมกลืน	.999	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนแบบประหยัด (Parsimonious Fit Indices)					
1. PNFI	>.50	.822	มีความประหยัด	.825	มีความประหยัด
2. CAIC	$CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$	1689.720 < 2055.019	มีความประหยัด	702.451 < 2055.019	มีความประหยัด

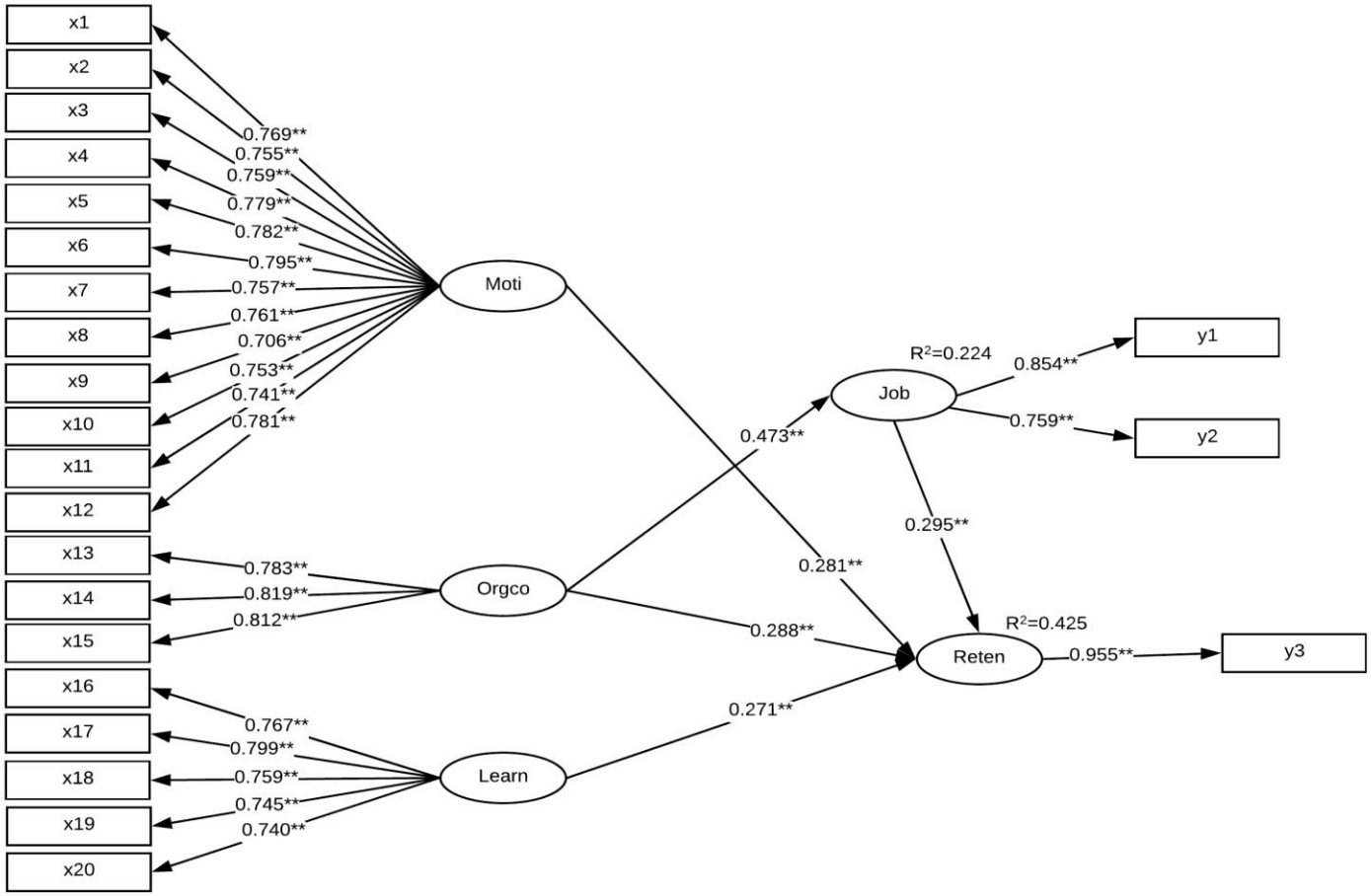
จากตาราง 25 พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนในกลุ่ม Absolute Fit Index กลุ่ม Parsimony Fit Index และกลุ่ม Incremental Fit Index หลังการปรับปรุงโมเดลมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายหลังการปรับปรุงแก้ไขโมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถประมาณค่าขนาดอิทธิพลในโมเดลดังกล่าวได้ดังตารางและภาพประกอบต่อไปนี้

ตาราง 26 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ระหว่างตัวแปรเชิงอิสระกับตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	R^2	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
			Moti	Orgco	Learn	Jobsa
Jobsa	.224	DE	-	.473**	-	-
		IE	-		-	-
		TE	-		-	-
Reten	.425	DE	.281**	.288**	.271**	.295**
		IE	-	.140**		-
		TE	.281**	.428**	.271**	.295**

(χ^2) = 218.479, df = 211, *p* = .347, SRMR = .025, RMSEA = .007 NFI = .989, CFI = .999, AGFI = .962, PNFI = .825, χ^2/df = 1.0355

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาพประกอบ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเหตุผลของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

จากตาราง 26 และภาพประกอบ 9 ผู้วิจัยของสรุปรายงานอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีผลต่อตัวแปรผล ดังรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมากที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .428 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แรงจูงใจในการทำงาน (Moti) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากัน เท่ากับ .281 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learn) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากัน เท่ากับ .271 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมากที่สุดคือ ความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .288 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แรงจูงใจในการทำงาน (Moti) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .281 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learn) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .271 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .473 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 2 ได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า (χ^2) = 218.479, df = 211, p = .347, SRMR = .025, RMSEA = .007 NFI = .989, CFI = .999, AGFI = .962, PNFI = .825, χ^2/df = 1.035 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมากที่สุดได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .288 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แรงจูงใจในการทำงาน (Moti) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .281 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learn) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .271 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร

(Orgco) โดยมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ .14 นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) โดยมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ .473 ตามลำดับ

เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์การคงอยู่ในองค์กรจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2 พบว่าผลเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์ที่ปรากฏมีความสอดคล้องกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการเพื่อศึกษาเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร 6 ด้าน ได้แก่ คือ 1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ 2) ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน) 3) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ 4) ปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน 5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน 6)ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) โดยรายละเอียดของแต่ละปัจจัยตามลำดับมากไปน้อยดังต่อไปนี้ คือ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน ความสำคัญต่อองค์กร นโยบายองค์กร ความสำเร็จของงาน และเงินเดือนและผลตอบแทน เมื่อพิจารณารายละเอียดของเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร พบว่ามีความสอดคล้องกับความพึงพอใจในงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน และความสำคัญต่อองค์กร 2) ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เงินเดือนและผลตอบแทน การเกิดการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในงาน และนโยบายองค์กร

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้ขอบเขตของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลจากการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าตามลำดับ และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อการคง

อยู่ในองค์กร พบว่า ความพึงพอใจในงานมีค่าอิทธิพลสูงสุด ความพึงพอใจในงานจึงได้รับการพิจารณาในการนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรและผลการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพบว่าผลของการวิจัยทั้ง 2 มีความสอดคล้องกันในเรื่องขององค์ประกอบซึ่งถูกนำมาใช้ในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร โดยสามารถสรุปรายละเอียดของผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณตามตาราง 27

ตาราง 27 ผลสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพและผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ			**ผลการวิจัยเชิงปริมาณ**
1. งานและชีวิตการทำงาน	➢ ความสามารถในการทำงาน ➢ ลักษณะของงาน ➢ ความสำเร็จในงาน ➢ ความสำคัญต่อองค์กร	⟷	**ความพึงพอใจในงาน** ปัจจัยด้านงาน
2. องค์กรและการจัดการ	➢ ความมั่นคงในงาน		
3. ความสัมพันธ์ด้านการทำงาน	➢ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ➢ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	⟷	**ความพึงพอใจในงาน** ปัจจัยด้านการจัดการ
4. การให้รางวัลและผลตอบแทน	➢ เงินเดือนและผลตอบแทน		
5. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านอาชีพ	➢ การเกิดการเรียนรู้		
6. นโยบายและแนวทางการปฏิบัติ	➢ ความก้าวหน้าในงาน ➢ นโยบายองค์กร		

การวิจัยระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม(Constructivism)

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นประโยชน์สำหรับงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันองค์กรที่ทำวิจัยมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายรูปแบบ โดยมีทั้งวิธีการฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาความรู้จากการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน ดังนั้นการนำคู่มือสำหรับสร้างการคง

อยู่ในองค์กรของพนักงานสามารถช่วยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากการนำวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ การใช้วิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนให้เดินหน้าต่อไปด้วยการใช้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนและเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ขึ้น อีกทั้งองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่สามารถถูกปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาต่อไปในอนาคตตามความเหมาะสมและบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาใช้ในคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ได้มาจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2 พบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการเพื่อศึกษาเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กร คือ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน ความสำคัญต่อองค์กร นโยบายองค์กร ความสำเร็จของงาน และเงินเดือนและผลตอบแทน เมื่อพิจารณารายละเอียดของเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กร พบว่ามีความสอดคล้องกับความพึงพอใจในงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน และความสำคัญต่อองค์กร 2) ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เงินเดือนและผลตอบแทน การเกิดการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในงาน และนโยบายองค์กร

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้ขอบเขตของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลจากการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าตามลำดับ และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ

การคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร พบว่า ความพึงพอใจในงานมีค่าอิทธิพลสูงสุด ความพึงพอใจในงานจึงได้รับการพิจารณาในการนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าถูกจัดทำขึ้นโดยการนำหลักการทางจิตวิทยาและการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเข้ามาใช้ดำเนินการร่วมกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเหมาะสำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพียงบางปัจจัย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ต้องใช้การพัฒนาจากการดำเนินธุรกิจของระดับผู้บริหารองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ประกอบด้วยความมั่นคงในงาน 2) ปัจจัยด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน ประกอบด้วย เงินเดือนและผลตอบแทน 3) ปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ ประกอบด้วยนโยบายองค์กร ดังนั้นนอกเหนือจากปัจจัยที่กล่าวมาเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการจัดทำคู่มือผ่านวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมได้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำประสบการณ์ที่แท้จริงมาใช้ในการหาสาเหตุ และแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน ดังนั้นปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างคู่มือจึงสามารถสรุปได้ดังตาราง 28

ตาราง 28 ปัจจัยสำหรับการนำไปใช้ในการสร้างคู่มือ

ผลการวิจัย เชิงคุณภาพ			**ผลการวิจัย เชิงปริมาณ**
1. งานและชีวิตการทำงาน	➢ ความสามารถในการทำงาน ➢ ลักษณะของงาน ➢ ความสำเร็จในงาน ➢ ความสำคัญต่อองค์กร	⟷	**ความพึงพอใจในงาน** ปัจจัยด้านงาน
2. ความสัมพันธ์ด้านการทำงาน	➢ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ➢ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	⟷	**ความพึงพอใจในงาน** ปัจจัยด้านการจัดการ
3. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านอาชีพ	➢ การเกิดการเรียนรู้		
4. นโยบายและแนวทางการปฏิบัติ	➢ ความก้าวหน้าในงาน		

วัตถุประสงค์ของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร

วัตถุประสงค์ปลายทาง

1) เพื่อทำให้เกิดคู่มือสำหรับสร้างกลยุทธ์ในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม

2) เพื่อทำให้เกิดแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงานจากการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1) เพื่อการนำกิจกรรมจากคู่มือสำหรับสร้างกลยุทธ์ในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมไปใช้ในการสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวกับการค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร

แนวคิดสำคัญของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ทำให้ผู้ที่นำไปใช้เกิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการซึมซับหรือดูดซึม (Assimilation) ข้อมูลหรือประสบการณ์ใหม่เข้าไปสัมพันธ์กับความรู้หรือโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม (ทิศนา แขมมณี, 2554) รวมถึงการหาความหมายและควบคุมการสื่อความหมาย โดยมีหลักการ 2 ประการ ประการแรก คือ ความรู้ไม่ได้มาการรับรู้ด้วยวิธีเดียว แต่มาจากความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลที่มีความเข้าใจในความรู้ ประการที่ 2 คือ การรับรู้เป็นการปรับตัวและใช้ประสบการณ์ที่มี Von (1989) โดยการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นการกล่าวถึงเรื่องของความคิดที่บุคคลได้สร้างความรู้ขึ้นมามากกว่าการรับรู้ความรู้นั้น โดยแสดงให้เห็นว่าความรู้นั้นคืออะไร ความรู้นั้นนำมาใช้เพื่ออะไร และความรู้นั้นนำมาพัฒนาได้อย่างไร แต่ความรู้นี้เป็นสิ่งไม่ถาวรเพราะยังคงมีการพัฒนาต่อไป และถูกสร้างขึ้นมาใหม่จากสังคม การเรียนรู้จากการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นการขจัดความขัดแย้งระหว่างความรู้เดิมกับความรู้ใหม่โดยการสร้างตัวแทนใหม่ขึ้นมา (Fosnot, 1996)

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้เงื่อนไขของ Bednar et.al. (1995) สามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) การสร้างการเรียนรู้สำหรับความรู้ต่างๆ ถูกสร้างขึ้นด้วยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากประสบการณ์ เป็นการใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวทางใหม่ 2) การเรียนรู้เป็นผลที่ได้จากการตีความข้อมูลจากประสบการณ์ของแต่ละ

คน 3) การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำหรือการร่วมกันสร้างแนวทางเป็นการช่วยสร้างความหมายในสิ่งที่คิดค้น 4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมมือเป็นการได้แนวคิดใหม่ที่มาจากการร่วมแบ่งปันแนวคิดที่หลากหลายในกลุ่มโดยการอภิปรายเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายของแต่ละคน ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมปรับเปลี่ยนความรู้ของตนพร้อมทั้งสร้างความหมายใหม่ของตนเองขึ้นมา 5) การเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดขึ้นในสภาพจริง และสะท้อนบริบทของสภาพที่แท้จริง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้จริง 6) การทดสอบแบบบูรณการ เพื่อให้ความรู้ใหม่ที่ได้กลมกลืนกับบริบทจริง

ขอบเขตคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม มีการดำเนินภายใต้ขอบเขตของการจำกัดความดังต่อไปนี้

การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การที่พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยองค์กรเข้าใจความต้องการของพนักงาน และคำนึงถึงสภาวะทางจิตใจและร่างกายของพนักงาน

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจากปัจจัยด้านของงานและปัจจัยด้านการจัดการ ความพึงพอใจทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

การสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาใช้ประยุกต์ให้สอดคล้องกับประสบการณ์ใหม่ที่ประสบ เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน ซึ่งความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นี้สามารถถูกปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาต่อไปในอนาคตเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทที่มีการเปลี่ยนไป

ทั้งนี้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างคู่มือเพื่อให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งาน

กลุ่มเป้าหมาย/จำนวนผู้เข้าร่วม

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับกลุ่มพนักงานที่มีความต้องการสร้างความพึงพอใจในงาน อาทิเช่น แผนกที่มีอัตราการลาออกสูง แผนกที่พนักงานมีปัญหาเรื่องผลปฏิบัตงาน เป็นต้น

สถานที่ในการดำเนินการ

พิจารณาสถานที่ตามความเหมาะสมของรูปสำหรับแต่ละกิจกรรม ซึ่งปัจจุบันมีสถานที่หลากหลายให้เลือกใช้เพื่อช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ อาทิเช่น ห้องสัมมนาขององค์กร ห้องอบรมขององค์กร Co-working space หรือสถานที่ทำงานจริง เป็นต้น

ระยะเวลาในการดำเนินการ

พิจารณาระยะเวลา และช่วงเวลาตามความเหมาะสม

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาสาเหตุและการสร้างแนวทางให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลปฏิบัติงานมีต่องาน ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้มามีความเหมาะสมต่อสถานการณ์จริง และสามารถสะท้อนความจริงเพื่อทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าใจที่มาของปัญหาและความต้องการของพนักงาน ทั้งนี้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรฉบับนี้ ขอนำเสนอตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับการวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม คือ กิจกรรมระดมสมอง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในความพึงพอใจในงาน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดของตนเอง เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา และสรุปเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่นโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าฉบับนี้ ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ส่วน ได้แก่ กิจกรรมส่วนที่ 1 การค้นหาความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา และกิจกรรมส่วนที่ 2 การสร้างความพึงพอใจในงาน

กิจกรรมส่วนที่ 1 การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยด้านงานประกอบด้วย ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน และความสำคัญต่อองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการประกอบด้วย ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในงาน การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนาดำเนินการโดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้คะแนนความพึงพอใจในงานตามความรู้สึกที่แท้จริงที่มีต่อปัจจัยที่กำหนดไว้ในตาราง ด้วยการเปรียบเทียบความรู้สึกที่แท้จริงจากการปฏิบัติงานกับคะแนนเต็มซึ่งมี 10 คะแนน จากนั้นพิจารณาเลือกปัจจัยของความพึงพอใจด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุดมาใช้ในกิจกรรมสำหรับสร้างความพึงพอใจในงาน ดังตาราง 29

ตาราง 29 การให้คะแนนความพึงพอใจในงาน

	ความพึงพอใจในงาน	คะแนนตามความจริง	เหตุผลการให้คะแนน
ปัจจัยด้านงาน	ความสามารถในการทำงาน		
	ลักษณะของงาน		
	ความสำเร็จในงาน		
	ความสำคัญต่อองค์กร		
ปัจจัยด้านการจัดการ	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา		
	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน		
	การเกิดการเรียนรู้		
	ความก้าวหน้าในงาน		

คะแนนที่ได้จากผู้ร่วมกิจกรรมทำให้ค้นพบปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างคะแนนความพึงพอใจในงานน้อยที่สุดมากกว่า 1 ปัจจัย ควรมีการความคิดเห็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการตัดสินในคัดเลือกปัจจัยที่ต้องการพัฒนามากที่สุด 1 ปัจจัย หรืออาจพัฒนาปัจจัยที่ความพึงพอใจในงานน้อยที่สุดทุกตัวพร้อมกัน ทั้งนี้ขอนำเสนอตัวอย่างการให้คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานจากแผนกที่มีอัตราการลาออกสูงตามตัวอย่างในตาราง 30

ตาราง 30 ตัวอย่างการให้คะแนนความพึงพอใจในงาน

	ความพึงพอใจในงาน	คะแนนตามความเป็นจริง	เหตุผลการให้คะแนน
ปัจจัยด้านงาน	ความสามารถในการทำงาน	9	สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง
	ลักษณะของงาน	8	งานที่ทำตรงกับความรู้และมีความท้าทาย
	ความสำเร็จในงาน	6	ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จหากได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
	ความสำคัญต่อองค์กร	7	งานที่ทำมีส่วนสำคัญต่อการสร้างรายได้ให้องค์กร

ตาราง 30 (ต่อ)

	ความพึงพอใจในงาน	คะแนนตามความเป็นจริง	เหตุผลการให้คะแนน
ปัจจัยด้านการจัดการ	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	3	มีความขัดแย้งด้านความคิดเห็น
	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	8	มีความเห็นอกเห็นใจเข้าใจกัน
	การเกิดการเรียนรู้	8	มีวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เรียนรู้ตลอดเวลา
	ความก้าวหน้าในงาน	6	การประเมินจากผู้บังคับบัญชาค่อนข้างมีความลำเอียง

จากผลการให้คะแนนทำให้ค้นพบปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชามีคะแนนความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด คือ 3 คะแนน ดังนั้นความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาจึงถูกนำมาเป็นปัจจัยสำหรับกิจกรรมในการสร้างความพึงพอใจในงาน

<u>กิจกรรมส่วนที่ 2</u> การสร้างความพึงพอใจในงาน

จากกิจกรรมส่วนที่ 1 ทำให้สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่ถูกนำมาใช้ในกิจกรรมสำหรับสร้างความพึงพอใจในงาน การระดมสมองจึงถูกนำมาเป็นกิจกรรมที่ให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งออกเป็นการระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและการระดมสมองเพื่อการหาแนวทางแก้ไข โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดของตนเอง เพื่อนำความคิดที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่นโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

<u>อุปกรณ์สำหรับกิจกรรม</u>

1) Flipchart

2) บัตรกระดาษเปล่าขนาด ¼ ของกระดาษ A4 สำหรับเป็นบัตรความคิด

3) กระดาษ A4 เปล่า

4) กระดาษโน้ต (Post it)

5) ดินสอ/ปากกา

6) ปากกาเขียน Flipchart

<u>สถานที่สำหรับการจัดกิจกรรม</u>

ห้องประชุมของบริษัท ประกอบด้วย โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์

เวลาสำหรับการจัดกิจกรรม

กำหนดเวลาในการจัดกิจกรรม 6-7 ชั่วโมง รายละเอียดดังนี้

- การแจ้งรายละเอียดการจัดกิจกรรมและให้สมาชิกแบ่งกลุ่มพร้อมกำหนดบทบาทสมาชิกในกลุ่ม 30 นาที
- สมาชิกลงคะแนนในตารางแสดงความพึงพอใจ พร้อมสรุป 60 นาที
- การแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นปัญหา 20 นาที
- การรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกออกมาเป็นประเด็น 40 นาที
- การนำเสนอประเด็นปัญหาของแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 15 นาที รวม 60 นาที
- ผู้ดำเนินกิจกรรมร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสรุปประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาใช้เป็นประเด็นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา 20 นาที
- การแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา 20 นาที
- การรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา โดยแยกออกมาเป็นประเด็น 40 นาที
- การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 15 นาที รวม 60 นาที
- ผู้ดำเนินกิจกรรมร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสรุปประเด็นสำคัญที่นำมาใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อสรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาให้สมาชิกทุกคนทราบอีกครั้งเพื่อความเข้าใจที่ตรงกับ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สอบถามข้อสงสัย 30 นาที
- ผู้ดำเนินกิจกรรมสรุปปิดกิจกรรม 10 นาที

รายละเอียดการจัดกิจกรรม

รายละเอียดสำหรับกิจกรรมในคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม มีดังนี้

ตาราง 31 รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
1. การอธิบายรายละเอียดในการจัดกิจกรรม	- เพื่อให้สมาชิกทราบถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม - เพื่อให้สมาชิกทุกคนทราบถึงขั้นตอนและเวลาในการร่วมกิจกรรม รวมทั้งสามารถวางแผนการใช้เวลาในแต่ละกิจกรรม	- ผู้ดำเนินกิจกรรมอธิบายถึงสาเหตุของการจัดกิจกรรม คือ การมีอัตราการลาออกในแผนกสูงผิดปกติ โดยวัตถุประสงค์ของกิจกรรม คือ การร่วมกันหาสาเหตุพร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหา - ผู้ดำเนินกิจกรรมอธิบายรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ในการจัดกิจกรรมรวมทั้งระยะเวลาในการทำกิจกรรมให้สมาชิกทราบ
2. การแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยและกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน	- เพื่อให้มีความเหมาะสมของจำนวนสมาชิกที่ทุกคนจะได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม - เพื่อกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มตัวเอง	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิกในการแบ่งกลุ่ม 15 นาที โดยขอความร่วมมือให้สมาชิกทุกคนแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มละ 4-5 คน จำนวน 4 กลุ่ม - ผู้ดำเนินกิจกรรมขอให้แต่ละกลุ่มกำหนดบทบาทของสมาชิก ดังนี้ 1) หัวหน้ากลุ่มทำหน้าที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย และกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น 2) เลขากลุ่มทำหน้าที่รวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดและแยกความคิดเห็นออกมาเป็นประเด็น 3) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำหน้าที่แสดงความคิดเห็น และปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้ากลุ่ม

ตาราง 31 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
3. การวัดความพึงพอใจในงานของกิจกรรมที่ 1	- เพื่อให้ทราบสาเหตุของการลาออก - เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่นำมาใช้ในการสร้างความพึงพอใจในงาน	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 60 นาที เพื่อให้สมาชิกทุกคนพิจารณาสาเหตุของการลาออกโดยการให้คะแนนความพึงพอใจในงานตามความรู้สึกที่แท้จริง โดยเปรียบเทียบกับคะแนนเต็มของความพึงพอใจในงาน 10 คะแนน - ผู้ดำเนินกิจกรรมทำการคำนวณคะแนนของสมาชิกแต่ละคน พร้อมทั้งสรุปปัจจัยที่ต้องนำมาสร้างความพึงพอใจในงานสำหรับกิจกรรมครั้งนี้ ซึ่งผลการให้คะแนนคือ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา
4. การแสดงและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของกิจกรรมที่ 2	- เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนเขียนความคิดเห็นของตัวเองเกี่ยวกับปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเงียบๆ ลงบัตรความคิด (1 ใบต่อ 1 คน) โดยเขียนให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หากมีการแสดงความคิดเห็นยิ่งมากก็ยิ่งดี โดยยังไม่ต้องมีการพิจารณาข้อเท็จจริงและเหตุผลเพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดที่หลากหลาย - หัวหน้ากลุ่มให้สมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดเห็นของตนเองตามบัตรความคิดเห็นที่เขียนเกี่ยวกับปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยเรียงลำดับการเสนอความคิดทีละบัตรความคิด จากนั้นเลขากลุ่มนำไปติดบน Flipchart ให้ครบทุกความคิดจากสมาชิกทุกคนที่เขียนไว้

ตาราง 31 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
5. การพิจาณาและตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา	- เพื่อให้สมาชิกได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาให้ตรงกัน	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อหัวหน้ากลุ่มมอบหมายสมาชิกในกลุ่มร่วมพิจารณาบัตรความคิดไปพร้อมกันว่าเข้าใจความคิดที่เขียนไว้หรือไม่ หากไม่เข้าใจควรขอให้สมาชิกเจ้าของความคิดนั้นอธิบายสั้นๆ และปรับปรุงข้อความให้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งช่วงนี้ไม่ใช่เวลาในการอภิปรายหรือวิจารณ์ความคิดเห็น และไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นที่นำเสนอในระหว่างที่มีการแสดงความคิดเห็น - จากนั้นให้สมาชิกช่วยกันตรวจสอบความซ้ำซ้อนหรือความเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นที่กำหนดไว้เพื่อตัดความเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ออกไป
6. การสรุปความคิดของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเกี่ยวกับปัญหาของสมาชิกแต่ละคนถูกนำมาสรุปเป็นประเด็น	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อหัวหน้ากลุ่มสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ได้ร่วมมือกันระดมสมองจากสมาชิกทั้งหมดว่ามีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง จัดเรียงความคิดเห็นให้เป็นหมวดหมู่ และเรียงลำดับความสำคัญ พิจารณาว่าประเด็นที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ดำเนินการอภิปรายไปจนกระทั่งสมาชิกในกลุ่มมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ตรงกัน

ตาราง 31 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
7. การสรุปความคิดจากสมาชิกทุกกลุ่มเกี่ยวกับปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเห็นของสมาชิกทุกกลุ่มถูกนำมาคัดกรองและสรุปเป็นประเด็นหลักในการนำมาหาแนวทางแก้ไขปัญหา	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิกกลุ่มละ 15 นาที จำนวน 4 กลุ่ม รวม 60 นาที เพื่อแต่ละกลุ่มออกมานำเสนอความคิดเห็นที่ผ่านการคัดกรองมาแล้วพร้อมตอบประเด็นข้อสงสัย เมื่อนำเสนอครบทุกกลุ่มแล้วผู้ดำเนินกิจกรรมสรุปประเด็นหลักที่ได้จากการระดมสมองในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นประเด็นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยประเด็นหลักที่ได้มาต้องเป็นประเด็นที่สมาชิกทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันเป็นเอกฉันท์
8. การแสดงและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหา	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนเขียนความคิดเห็นของตัวเองเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาในประเด็นหลักที่ถูกคัดกรองมาแล้วลงบัตรความคิด (1 ใบต่อ 1 คน) โดยเขียนให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยยังไม่ต้องพิจารณาข้อเท็จจริงและเหตุผลเพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดที่หลากหลาย ดำเนินการเช่นเดียวกับขั้นตอนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา - หัวหน้ากลุ่มให้สมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดเห็นของตนเองตามบัตรความคิดเห็นที่เขียนเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยเรียงลำดับการเสนอความคิดทีละบัตรความคิด จากนั้นเลขากลุ่มนำไปติดบน Flipchart ให้ครบทุกความคิดจากสมาชิกทุกคนที่เขียนไว้

ตาราง 31 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
9. การพิจาณาและตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้สมาชิกได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาให้ตรงกัน	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อหัวหน้ากลุ่มมอบหมายให้สมาชิกในกลุ่มพิจารณาบัตรความคิดไปพร้อมกันว่าเข้าใจความคิดที่เขียนไว้หรือไม่ หากไม่เข้าใจควรขอให้สมาชิกเจ้าของความคิดนั้นอธิบายสั้นๆ และปรับปรุงข้อความให้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งช่วงนี้ไม่ใช่เวลาในการอภิปรายหรือวิจารณ์ความคิดเห็นและไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นที่นำเสนอในระหว่างที่มีการแสดงความคิดเห็น - จากนั้นให้สมาชิกช่วยกันตรวจสอบความซ้ำซ้อนหรือความเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นที่กำหนดไว้เพื่อตัดความเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ออกไป
10. การสรุปความคิดของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาของสมาชิกแต่ละคนถูกนำมาสรุปเป็นประเด็น	- หัวหน้ากลุ่มสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ร่วมมือกันระดมสมองจากสมาชิกทั้งหมดว่ามีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง จัดเรียงความคิดเห็นให้เป็นหมวดหมู่ และเรียงลำดับความสำคัญ พิจารณาว่าประเด็นที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ดำเนินการอภิปรายไปจนกระทั่งสมาชิกในกลุ่มมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ตรงกัน

ตาราง 31 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
11.การสรุปความคิดจากสมาชิกทุกกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเห็นของสมาชิกทุกกลุ่มถูกนำมาคัดกรองและสรุปเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิกกลุ่มละ 15 นาที จำนวน 4 กลุ่ม รวม 60 นาที ผู้ดำเนินกิจกรรมให้แต่ละกลุ่มออกมานำเสนอความคิดเห็นที่ผ่านการคัดกรองมาแล้วพร้อมตอบประเด็นข้อสงสัย - ผู้ดำเนินกิจกรรมใช้เวลา 30 นาที ภายหลังจากการนำเสนอครบทุกกลุ่มแล้ว ในการสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนเป็นประเด็นหลักๆ ที่ได้จากการระดมสมองในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นประเด็นหลักในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยประเด็นหลักที่ได้มาต้องเป็นประเด็นที่สมาชิกทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันเป็นเอกฉันท์ - ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 10 นาที เพื่อกล่าวปิดกิจกรรม โดยขอบคุณสมาชิกทุกคนพร้อมทั้งแจ้งให้ทราบว่าความคิดที่ได้ในกิจกรรมถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์
12.การนำความคิดเห็นที่ได้ไปสู่การใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ	- เพื่อให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้ถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	- ผู้ดำเนินกิจกรรมนำความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผู้บังคับบัญชาไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลที่ได้จากการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร

การนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมไปใช้โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าร่วมกับพนักงานกลุ่มเป้าหมายผ่านกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม โดยเป็นการร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาซึ่งในกิจกรรมนี้คือการค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อทราบสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานแล้ว ทุกคนร่วมกันคิดหาแนวทางและวิธีการแก้ไขเพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน เมื่อได้ข้อสรุปแนวทางและวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานจากการวิเคราะห์ร่วมกันแล้ว ทางฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางและวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันขององค์กร โดยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมสามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาที่เกิดปัญหาด้านการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลง จึงถือเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างแท้จริงและถาวร

คุณภาพของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีคุณภาพเหมาะสมต่อการนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของความเป็นจริง เนื่องจากคู่มือฉบับนี้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพการนำไปใช้งานโดยการนำคู่มือฉบับนี้ไปทำการสัมภาษณ์และประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 3 ท่าน ให้สอดคล้องกับประเด็นหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ 4 ด้าน ผลการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านประโยชน์ที่ผู้ใช้งานได้รับจากการใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ คู่มือสามารถนำไปใช้สร้างความพึงพอใจในงานได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“คิดว่าทาง HR ที่ใช้วิธีนี้จะปัญหาได้จริงเพราะเป็นข้อมูลที่ได้จากพนักงานที่ประสบกับสถานการณ์จริง คิดว่าช่วยได้มาก”

“ก็ถือว่ามีประโยชน์นะ เวลาเกิดปัญหาจะได้มีวิธีแก้ไข และก็เอาไปปรับใช้กับปัญหาอื่นๆได้เหมือนกัน

ด้านที่ 2 ด้านความเป็นไปได้สำหรับการนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปใช้งานจริง ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ คู่มือสามารถนำการสร้างความรู้ด้วยตนเองมาใช้ได้จริง ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่แท้จริงสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“กิจกรรมที่เขียนมาเป็นสิ่งที่สามารถนำมาทำได้เลย ไม่ยุ่งยาก และทำให้ได้ข้อมูลกับความต้องการที่แท้จริงด้วย”

“ดีที่การยกตัวอย่าง ทำให้เห็นภาพและทิศทางของผลที่จะได้รับ”

ด้านที่ 3 ด้านความเหมาะสมของเนื้อหาสำหรับการใช้งานของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ เนื้อหามีความกระชับและเข้าใจง่าย แต่ควรปรับบางข้อความให้เข้าใจง่ายขึ้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“เป็นคู่มือที่คนทั่วไปก็สามารถใช้งานได้ เพราะอ่านแล้ว เข้าใจชัดเจน”

“น่าจะปรับคำบางคำ เช่น คะแนนตามความจริง ควรเปลี่ยนเป็นคะแนนตามความรู้สึก จะได้เข้าใจง่ายขึ้น”

ด้านที่ 4 ด้านความถูกต้องของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ มีความถูกต้องในการเขียนและมีความน่าเชื่อถือจากการ

อ้างอิงที่มาของการจัดทำคู่มือ แต่ควรมีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำกิจกรรมและแนวคิด การสร้างความรู้ด้วยตนเอง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

"ที่มาของการทำคู่มือถือว่าดี เพราะมีการวิจัยรองรับ"

"อันที่จริงน่าจะมีการแสดงให้เห็นว่าคู่มือสอดคล้องกับการสร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างไร จะได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น"

2) การประเมินคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ดำเนินการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน การประเมินเป็นความคิดเห็นต่อการนำคู่มือไปใช้งานในด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลคู่มือมีระดับคะแนน 5 ระดับ คือ

ระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับปานลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การหาค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย

4.51 – 5.00 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การประเมินคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดให้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หากมีข้อใดต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยที่กำหนด ผู้วิจัยจะต้องแก้ไขคู่มือในหัวข้อนั้นเพื่อให้คู่มือมีความสมบูรณ์ขึ้น

ทั้งนี้จากการประเมินคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์กำหนด โดยแต่ละหัวข้อมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4 – 4.67 ซึ่งถือว่าคุณภาพคู่มืออยู่ในเกณฑ์มากถึงมากที่สุด รายละเอียดดังตาราง 32

ตาราง 32 ผลการประเมินคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

รายละเอียด	ผลการประเมิน
ด้านอรรถประโยชน์	
1. นำไปใช้ปฏิบัติในการทำให้เกิดการคงอยู่ได้จริง	4.00
2. มีการระบุแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์อย่างชัดเจน	4.00
3. คู่มือมีความคุ้มค่าในการนำไปใช้ประโยชน์	4.33
4. คู่มือมีประโยชน์ต่อองค์กร	4.67
ด้านความเป็นไปได้	
1. คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในองค์กร	4.33
2. การปฏิบัติตามคู่มือนำไปสู่การสร้างการคงอยู่ได้จริง	4.00
3. ผลที่ได้จากคู่มือมีความเป็นไปได้ว่าตรงกับความเป็นจริง	4.33
4. ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้คู่มือนี้ได้อย่างสะดวก	4.33
ด้านความเหมาะสม	
1. มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้กับพนักงานศูนย์การค้า	4.33
2. เนื้อหาของคู่มือครบถ้วนเหมาะสมกับการนำไปใช้งาน	4.67
3. การวัดประเมินผลการใช้คู่มือมีความเหมาะสม	4.33
4. การใช้คู่มือไม่ส่งผลกระทบทางลบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.67
ด้านความถูกต้อง	
1. ขั้นตอนการสร้างคู่มือถูกต้องและน่าเชื่อถือ	4.67
2. คู่มือมีการระบุแนวคิดและทฤษฎีอย่างถูกต้อง	4.67
3. คู่มืออธิบายขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง	4.67
4. การพิมพ์เนื้อหาคู่มือถูกต้อง	4.67

เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน และผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงาน

ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อให้เกิดความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน โดยคู่มือที่มีการปรับแก้ไขแล้วบรรจุอยู่ในภาคผนวก

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed methods research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในการวิจัยเรื่องของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธีแบบ Exploratory Sequential Design (Creswell, 2012) เป็นการสร้างเครื่องมือวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากการค้นพบเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการศึกษาเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สองเพื่อทำการศึกษาปรากฏการณ์ที่สนใจ (อัจศรา ประเสริฐสิน, 2557) ผลจากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพทำให้ได้ความรู้ แล้วจึงนำความรู้นี้ไปกำหนดเป็นปัญหาหรือสมมติฐานการวิจัยเพื่อทำการศึกษาทดสอบด้วยวิธีการเชิงปริมาณ การตีความดำเนินการโดยนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่หนึ่งและผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สองมาอธิบายร่วมกัน และนำข้อมูลที่ได้มาวิจัยในเชิงปริมาณหรือเชิงสำรวจในเวลาต่อมาเพื่อให้เกิดการศึกษาที่ลึกลงไปในเรื่องที่สนใจ (Yin, 1993) เมื่อได้ผลการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการนำผลที่ได้ไปใช้ในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

ความมุ่งหมายของวิจัย

1) เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

2) เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

3) เพื่อนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) มาใช้สร้างการคงอยู่ในองค์กร

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

การวิจัยระยะที่ 1

เงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรเป็นไปตามแนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ

1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ

2) ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน)

3) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ

4) ปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน

5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน

6) ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน

การวิจัยระยะที่ 2

ปัจจัยการคงอยู่ในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1) โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

3) แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

4) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

5) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร

6) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน

การวิจัยระยะที่ 3

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) สามารถช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการสร้างการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของศูนย์การค้าในทุกภาคจำนวน 32 สาขา โดยมีสาขาในกรุงเทพมหานคร 14 สาขา และสาขาต่างจังหวัด 18 สาขา พนักงานจำนวน 4,000 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่างทุกรายมีความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย และมีสิทธิ์ที่จะถอนตัวออกจากการเข้าร่วมวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ พนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีความอิ่มตัวของข้อมูล หมายความว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรมีความชัดเจนและไม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญอีกแม้ว่าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มขึ้นก็ตาม

วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการให้ข้อมูลในเรื่องที่วิจัยได้ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างลึกซึ้งที่สุด คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย 1) คุณสมบัติด้านอายุการทำงาน และคุณสมบัติด้านความก้าวหน้าด้านอาชีพการงานสามารถได้มาจากการได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) คุณสมบัติด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ มีความสุขในการทำงาน และมีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรต่อไปสามารถสอบถามข้อมูลได้จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดทุกระดับตำแหน่ง โดยมีขนาดอย่างน้อย 5-10 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ (Hair, et al, 2010) ซึ่งงานวิจัยนี้มีจำนวน 59 พารามิเตอร์ เทียบเท่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 295-590 คน แต่เพื่อลดข้อผิดพลาดในการเก็บข้อมูลและเพื่อให้องค์ประกอบมีความน่าเชื่อถือผู้วิจัยจึงกำหนดการกลุ่มตัวอย่างที่ 630 คน ซึ่งถือว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการเลือกแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและตรงกับจุดประสงค์ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ภายในกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะต่างๆ กัน แต่มีคุณสมบัติระหว่างกลุ่มเหมือนกันมากที่สุด โดยการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในเขต

กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 505 คน และกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดมีจำนวน 125 คน 2) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ ตามระดับชั้นแล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างจากทุกระดับชั้นเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างว่าแบ่งเป็นกี่กลุ่ม ทั้งนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นแบบสัดส่วนประชากร โดยการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นแผนกออกเป็น 10 แผนก และแบ่งตำแหน่งออกเป็น 4 ระดับ

การวิจัยระยะที่ 3

การวิจัยระยะที่ 3 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) ผู้มีส่วนร่วมในการสร้างคู่มือ ได้แก่ ผู้วิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในครั้งนี้โดยการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ รายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ศึกษาเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า เนื่องจากผู้วิจัยต้องการเข้าใจเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นแนวทางในการศึกษาการคงอยู่ในองค์กรศูนย์การค้าซึ่งมีสาขาทั้งหมด 32 สาขา เพื่อค้นหาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรอย่างลึกซึ้ง ละเอียด และครอบคลุมทุกแง่มุม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานศูนย์การค้าที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในการเข้าร่วมให้ข้อมูลสำคัญโดยเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ตรงในการให้ข้อมูลที่เป็นความจริงและถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีความอิ่มตัวของข้อมูล หมายความว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรมีความชัดเจนและไม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญอีกแม้ว่าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มขึ้นก็ตาม

การวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรเพื่อให้ทราบปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของ

พนักงานศูนย์การค้า ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL พร้อมกับได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วนตามลำดับดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิจัยระยะที่ 3

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างคู่มือเพื่อให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งาน มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรที่ใช้ในการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2 รายละเอียดดังนี้ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการเพื่อศึกษาเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) และการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้ขอบเขตของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ดำเนินการร่างคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อการค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 1 การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา และกิจกรรมที่ 2 การสร้างความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้กิจกรรมถูกดำเนินการภายใต้เงื่อนไขของ Bednar et.al. (1995) สามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) การสร้างการเรียนรู้สำหรับความรู้ต่างๆ ถูกสร้างขึ้นด้วยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากประสบการณ์ เป็นการใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวทางใหม่ 2) การเรียนรู้เป็นผลที่ได้จากการตีความข้อมูลจากประสบการณ์ของแต่ละคน

3) การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำหรือการร่วมกันสร้างแนวทางเป็นการช่วยสร้างความหมายในสิ่งที่คิดค้น 4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมมือเป็นการได้แนวคิดใหม่ที่มาจากการร่วมแบ่งปันแนวคิดที่หลากหลายในกลุ่มโดยการอภิปรายเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายของแต่ละคน ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมปรับเปลี่ยนความรู้ของตนพร้อมทั้งสร้างความหมายใหม่ของตนเองขึ้นมา 5) การเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดขึ้นในสภาพจริง และสะท้อนบริบทของสภาพที่แท้จริง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้จริง 6) การทดสอบแบบบูรณการ เพื่อให้ความรู้ใหม่ที่ได้กลมกลืนกับบริบทจริง

3) ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าโดยการนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน เกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหาและการนำไปใช้งาน พร้อมทั้งนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน ดำเนินการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหาและการนำไปใช้งาน เมื่อได้ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมิน ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาปรับปรุงคู่มือให้มีความสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ และปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน คำถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เริ่มจากการสอบถามประเด็นการคงอยู่แบบกว้างๆ จากกรอบปัญหาของการวิจัย เป็นลักษณะการเก็บข้อมูลแบบนิรนัยโดยการสอบถามประเด็นหลักใหญ่ก่อนการนำสู่ประเด็นย่อยๆ ลงมา โดยการถามด้วยคำถามติดตามซึ่งเป็นคำถามที่ใช้ในการซักไซ้เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอบ หรืออธิบายขยายความถึงสาระสำคัญที่ช่วยให้เนื้อหามีความสมบูรณ์ครบถ้วน ทำให้สามารถเจาะลึกเข้าไปให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและถูกต้องตามจุดประสงค์การวิจัย คำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 เงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ส่วนที่ 4 ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

การวิจัยระยะที่ 2

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามสำหรับการนำไปสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยและองค์ประกอบของตัวแปรต้น ตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรตามที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรธุรกิจประเภทศูนย์การค้า ซึ่งการสร้างแบบทดสอบเป็นดำเนินการภายใต้นิยามปฏิบัติการที่กำหนดรายละเอียดไว้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ได้แก่

1) ความพึงพอใจในงาน แบบสอบถามประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน และด้านลักษณะการจัดการ

2) ทฤษฎีแรงจูงใจในงาน แบบสอบถามประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

3) ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร แบบสอบถามประกอบด้วย คุณลักษณะของบทบาทที่รับผิดชอบ คุณลักษณะของโครงสร้างองค์กร และประสบการณ์จากการทำงาน

4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามประกอบด้วย บุคคลใฝ่เรียนรู้ รูปแบบการนึกคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ส่วนที่ 3 ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

ทั้งนี้แบบสอบถามการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานและความตั้งใจคงอยู่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับมาก

3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อยที่สุด

การวิจัยระยะที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 เป็นคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม เพื่อดำเนินการนำวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1) คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า นี้กิจกรรมในคู่มือถูกออกแบบภายใต้เงื่อนไขของ Bednar et.al. (1995) สามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) การสร้างการเรียนรู้สำหรับความรู้ต่างๆ ถูกสร้างขึ้นด้วยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากประสบการณ์ เป็นการใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวทางใหม่ 2) การเรียนรู้เป็นผลที่ได้จากการตีความข้อมูลจากประสบการณ์ของแต่ละคน 3) การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำหรือการร่วมกันสร้างแนวทางเป็นการช่วยสร้างความหมายในสิ่งที่คิดค้น 4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมมือเป็นการได้แนวคิดใหม่ที่มาจากการร่วมแบ่งปันแนวคิดที่หลากหลายในกลุ่มโดยการอภิปรายเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายของแต่ละคน ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมปรับเปลี่ยนความรู้ของตนพร้อมทั้งสร้างความหมายใหม่ของตนเองขึ้นมา 5) การเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดขึ้นในสภาพจริงและสะท้อนบริบทของสภาพที่แท้จริง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้จริง 6) การทดสอบแบบบูรณาการเพื่อให้ความรู้ใหม่ที่ได้กลมกลืนกับบริบทจริง โดยคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 1 การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา และกิจกรรมที่ 2 การสร้างความพึงพอใจในงาน

2) แบบการสัมภาษณ์คุณภาพของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าที่ได้มาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการ

สร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน สำหรับดำเนินการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผลการสัมภาษณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้สอดคล้องกับประเด็นหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยประเด็นในการสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้ 1) ด้านประโยชน์ที่ผู้ใช้งานได้รับจากการใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 2) ด้านความเป็นไปได้ในการนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปใช้งานจริง 3) ด้านความเหมาะสมของเนื้อหาสำหรับการใช้งานของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 3) ด้านความถูกต้องของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

3) แบบประเมินคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า เป็นการประเมินความคิดเห็นต่อการนำแนวทางไปใช้และปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การวัดได้จริงซึ่งลักษณะของเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลมีระดับคะแนน 5 ระดับ โดยการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อ ทั้งนี้ผลการประเมินคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน หากหัวข้อใดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.51 ผู้วิจัยต้องดำเนินการแก้ไขคู่มือให้สมบูรณ์ก่อนการนำเสนอในภาคผนวก

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยระยะที่ 1

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ดำเนินการทำทุกครั้งที่สิ้นสุดการสัมภาษณ์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยทำการถอดข้อความจากการสัมภาษณ์และทำการบันทึกรายละเอียดของการสัมภาษณ์ทันทีเพื่อให้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อมูลในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้รับเพียงพอต่อการนำมาใช้หรือไม่ หากยังขาดส่วนใดผู้วิจัยจะเร่งดำเนินการสัมภาษณ์เพิ่มเติมทันทีเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและสมบูรณ์ของข้อมูล ทั้งนี้ขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังต่อไปนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2551)

1) ขั้นตอนการจัดทำและจัดเก็บข้อมูล ผู้วิจัยถอดคำพูดจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตในลักษณะของการพิมพ์เนื้อหาข้อความ รวมถึงบันทึกความจำเป็นแฟ้มเอกสารข้อความ

2) การใช้รหัส (Coding) การนำข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บได้มาจากภาคสนามมาใช้ในการวิเคราะห์สามารถดำเนินการโดยการใช้รหัส (Coding) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยต้องอ่านข้อมูลที่เป็นข้อความที่จะถอดรหัสอย่างละเอียดรอบคอบ แบ่งข้อมูลออกเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่มีความหมาย เมื่อพบส่วนของข้อมูลที่มีความหมาย ผู้วิจัยดำเนินการให้รหัส ซึ่งรหัสเป็นเครื่องหมายบอกส่วนของข้อมูลด้วยสัญลักษณ์ (Symbols) คำพรรณนา (Descriptive words) หรือชื่อประเภทกลุ่ม (Category names) เมื่อดำเนินการให้รหัสข้อมูลที่สัมภาษณ์เสร็จแล้ว ผู้วิจัยนำผลการให้รหัสไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องในการดำเนินการ

3) การแจงนับเป็นการทำให้ข้อมูลมีสภาพเป็นเชิงปริมาณที่สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพได้ การอ่านจำนวนคำและแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพพร้อมตรวจสอบความถี่จากคนจำนวนมากใช้คำดังกล่าว หรือจากคนเดียวที่ใช้คำนั้นซ้ำหลายครั้ง รวมทั้งการจัดระบบอันดับชั้นของกลุ่มรหัส จากกลุ่มทั่วไปลงเป็นกลุ่มย่อยของกลุ่มทั่วไปช่วยให้สามารถเห็นภาพของเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างชัดเจนและเข้าใจอย่างตรงกันไม่ว่าผู้อ่านงานวิจัยจะเป็นใครก็ตาม

4) สรุปข้อมูล โดยการจำแนกประเภทของข้อมูลเป็นแนวคิดและประเภทของความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ภายใต้จุดมุ่งหมายที่นำไปสู่ข้อสรุปหรือทฤษฎีที่จะเป็นผลมาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการนำแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษาไว้มาเทียบเคียงเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และอธิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ในกรณีที่มีการค้นพบปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรเพิ่มเติมจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามาก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ค้นพบดังกล่าวเพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสมบูรณ์เพียงพอในการดำเนินการวิจัยในระยะต่อไป โดยผู้วิจัยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องของผลการสัมภาษณ์กับแนวคิดทฤษฎีไปนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อความเห็นชอบในการดำเนินการวิจัยระยะต่อไป คือ การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

การวิจัยระยะที่ 2

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณใช้การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การยืนยันองค์ประกอบ ส่วนของคำถามปลายเปิดใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในการสรุปข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) นอกจากนี้การวิเคราะห์ข้อมูล

ได้ดำเนินการขึ้นเพื่อการตอบคำถามการวิจัยซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิจัยระยะที่ 3

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าถูกตรวจสอบคุณภาพโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมและการนำไปใช้งานจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม และการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหาและการนำไปใช้งานเพื่อนำมาจัดประเด็นให้สอดคล้องกับประเด็นสำคัญที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้ 1) ด้านประโยชน์ที่ผู้ใช้งานได้รับจากการใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 2) ด้านความเป็นไปได้ในการนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปใช้งานจริง 3) ด้านความเหมาะสมของเนื้อหาสำหรับการใช้งานของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า 4) ด้านความถูกต้องของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการประเมินความคิดเห็นต่อการนำแนวทางไปใช้และปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การวัดได้จริง ในด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้รับการประเมิน โดยมีรายละเอียดเกณฑ์การประเมินดังนี้

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลคู่มือมีระดับคะแนน 5 ระดับ คือ

ระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับปานลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การหาค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย

4.51 – 5.00 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการประเมินคุณภาพคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน หากหัวข้อใดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.51 ผู้วิจัยต้องดำเนินการแก้ไขคู่มือให้สมบูรณ์ก่อนการนำเสนอในภาคผนวก

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

การศึกษาเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า รายละเอียดดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานศูนย์การค้าที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในการเข้าร่วมให้ข้อมูลสำคัญโดยเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ตรงในการให้ข้อมูลที่เป็นความจริงและถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย จำนวน 9 คน รายละเอียดดังนี้ เพศชาย จำนวน 5 คน และเพศหญิง จำนวน 4 คน อายุ 36 - 40 ปี จำนวน 2 คน อายุ 41 - 45 ปี จำนวน 3 คน และอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน สถานภาพโสด จำนวน 4 คน และสถานภาพสมรส จำนวน 5 คน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน - คน และระดับปริญญาโท จำนวน 5 คน ระยะเวลาการทำงานช่วงเวลา 10 – 15 ปี จำนวน 6 คน และช่วงเวลา 20 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน ตำแหน่งงานปัจจุบันระดับหัวหน้างาน-ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 3 คน ระดับ ผู้จัดการ-ผู้จัดการอาวุโส จำนวน 3 คน ระดับผู้จัดการทั่วไป จำนวน 2 คน สูงกว่าผู้จัดการทั่วไป จำนวน 1 คน

เงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน พบว่า เงื่อนไขที่ทำให้ยังคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยเงื่อนไขที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน จำนวน 8 คน การเกิดการเรียนรู้หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 คน ความสามารถในการทำงาน จำนวน 5

คน ความมั่นคงในงาน จำนวน 4 คน ความก้าวหน้าในงาน จำนวน 3 คน ลักษณะงาน ความสำคัญต่อองค์กร และนโยบายองค์กร จำนวน 2 คน เงินเดือนและผลตอบแทน และความสำเร็จของงาน จำนวน 1 คน มีรายละเอียดดังนี้

1) ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ คือ เป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำในการทำงาน มีความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ เรื่องไม่ใช่แค่เรื่องงานเพียงอย่างเดียว มีความไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบ มีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานและสามารถสอนงานถ่ายทอดความรู้ให้อย่างชัดเจนและถูกต้อง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ มีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอย่างเต็มใจ มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นลักษณะของเพื่อนร่วมงานที่เป็นที่ต้องการ คือ เป็นเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานและเรื่องทั่วไป สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่องและสามารถไว้วางใจกันได้ สามารถแชร์ความรู้สึกให้รับรู้ได้และให้กำลังใจกันและกัน มีความเป็นกันเองไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถช่วยสอนงานหรือแบ่งปันความรู้ให้แก่กันได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนุก มีความสุขในการทำงาน

3) การเกิดการเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะของบรรยากาศการทำงานที่ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและด้านอื่นๆ

4) ความสามารถในการทำงาน เป็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายจะส่งผลต่อความภูมิใจ ทำให้การทำงานมีความท้าทายและรู้สึกมีความสุขสนุกกับการทำงาน รวมทั้งมีความมั่นใจในศักยภาพการทำงานของตนเอง

5) ความมั่นคงในงาน เป็นลักษณะของความไว้ใจองค์กรในการบริหารผลประกอบการให้เติบโต มีความมั่นคงด้านการเงิน สามารถปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ต่อไปได้โดยไม่ต้องมีความกังวลใจเรื่องของผลประกอบการบริษัท

6) ความก้าวหน้าในงาน เป็นโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในส่วนสายงานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่แสดงถึงศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ

7) ลักษณะของงาน เป็นลักษณะของงานที่สอดคล้องกับความต้องการและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งเป็นงานที่มีความท้าทายและมีคุณค่า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติอยู่

8) ความสำคัญต่อองค์กร เป็นความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์การหรือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบอยู่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ มีความพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและต้องการอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป

9) นโยบายองค์กร เป็นความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งนโยบายองค์กรหลายด้านช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตอบสนองความต้องการในการทำงานและการใช้ชีวิตได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

10) ความสำเร็จของงาน เป็นการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ ทำให้เกิดความภูมิใจ มีความก้าวหน้าในงาน และต้องการทำงานอื่นที่รับผิดชอบให้สำเร็จเช่นกัน

11) เงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับเงินเดือนองค์กรแห่งนี้แม้จะไม่แตกต่างจากองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน แต่ในเรื่องของสวัสดิการด้านต่างๆ มีส่วนสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและรู้สึกว่าสามารถชดเชยกันได้ ทำให้เกิดความตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานต่อไป

การวิจัยระยะที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลตามโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL พร้อมกับได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และได้ทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนตามลำดับดังต่อไปนี้

<u>ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง</u>

ข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงานศูนย์การค้า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานมากกว่า 9 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนกการตลาด และทำงานในกรุงเทพ ตามลำดับ

<u>ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร</u>

สถิติพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.552 ถึง 3.665 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง .667 ถึง 1.059 ค่าความเบ้ระหว่าง -3.997 ถึง .295 ค่าความโด่งระหว่าง -5.194 ถึง -

.389 และตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง -.050 ถึง .801 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

โมเดลการคงอยู่ในองค์กรจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .644 ถึง .986 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .022 ถึง .035 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง .415 ถึง .972 มีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 242.807, df = 213, *p* = .078, SRMR = .027, RMSEA = .014 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental Fit Index พบว่า NFI = .988, CFI = .998, และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Index พบว่า AGFI = .958, PNFI = .832, χ^2/df = 1.139 จึงสรุปได้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผู้วิจัยจึงนำแบบวัดการคงอยู่ในองค์กรไปใช้ในการวิจัยระยะต่อไป

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า (χ^2) = 218.479, df = 211, p = .347, SRMR = .025, RMSEA = .007 NFI = .989, CFI = .999, AGFI = .962, PNFI = .825, χ^2/df = 1.035

โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมากที่สุดได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .288 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แรงจูงใจในการทำงาน (Moti) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .281 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learn) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .271 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) โดยมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ .14

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) โดยมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ .473 ตามลำดับ

การศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าได้กำหนดสมมติฐานไว้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิง

สาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

ตาราง 33 ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยระยะที่ 2

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน	สนับสนุน

การวิจัยระยะที่ 3

การนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมไปใช้โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าร่วมกับพนักงานกลุ่มเป้าหมายผ่านกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม โดยเป็นการร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาซึ่งในกิจกรรมนี้คือการค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อทราบสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานแล้ว ทุกคนร่วมกันคิดหาแนวทางและวิธีการแก้ไขเพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน เมื่อได้ข้อสรุปแนวทางและวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานจากการวิเคราะห์ร่วมกันแล้ว ทางฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางและวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท

ในปัจจุบันขององค์กร โดยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมสามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาที่เกิดปัญหาด้านการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลง จึงถือเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างแท้จริงและถาวร

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

เงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรเป็นไปตามแนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ 2) ปัจจัยด้านการให้รางวัล (ได้แก่ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และผลการปฏิบัติงาน) 3) ปัจจัยด้านการอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ 4) ปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน 5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ด้านการทำงาน 6) ปัจจัยด้านงานและชีวิตการทำงาน จากผลการสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) สามารถสรุปได้ว่าสอดคล้องกับสมมติฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ทำให้พนักงานคงอยู่เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการขององค์กร รายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ สอดคล้องกับความมั่นคงในงาน เนื่องด้วยเป็นเรื่องของการดำเนินธุรกิจที่ผลประกอบการมีความเติบโต จึงทำให้เกิดความไว้ใจองค์กรในการบริหารงานที่สามารถทำให้มีความมั่นคงด้านการเงิน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้จึงไม่มีความกังวลใจเรื่องของผลประกอบการบริษัท เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของเดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์ (2555) ที่แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจในองค์กรซึ่งรวมไปถึงความไว้วางใจด้านความมั่นคงส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่

2) การให้รางวัล: ผลตอบแทน ผลประโยชน์และผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเงินเดือนและสวัสดิการ ที่แสดงให้เห็นว่าสำหรับองค์กรแห่งนี้แม้ว่าเงินเดือนจะไม่มากกว่าองค์กรอื่นที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน แต่เรื่องของสวัสดิการด้านต่างๆ มีส่วนสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและรู้สึกว่าสามารถชดเชยกันได้ ทำให้เกิดความตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานต่อไป เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ Davis (2013) แสดงให้เห็นว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีส่วนในการคงอยู่ของหน่วยงานบริการลูกค้า 20 หน่วยงาน และรัชนีพร ไชยมิ่ง (2557) ที่แสดงให้เห็นว่าผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีส่วนร่วมในการส่งผลต่อแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3) การอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ สอดคล้องกับการเกิดการเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องด้วยองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่สามารถปฏิบัติงานไปพร้อมกับการ

เรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ จะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและด้านอื่นๆ เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ Dean (2014) ที่แสดงให้เห็นว่าการมีโอกาสได้แสดงสิ่งที่เรียนรู้และการได้รับการพัฒนาส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานที่เชี่ยวชาญในองค์กรการบิน และสุมัชฌา ปารัคมาตย์ (2558) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน)

4) นโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน สอดคล้องกับความก้าวหน้าในงานและนโยบายองค์กร สำหรับด้านความก้าวหน้าในงานเป็นผลจากการประเมินผลของการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ วัชรา ขาวผ่อง (2556) ที่แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สามารถร่วมทำนายความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน สำหรับด้านนโยบายองค์กร เป็นนโยบายต้องสอดคล้องกับการนำไปบริหารงานจริง การดำเนินธุรกิจตามนโยบายหลายด้านช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการในการทำงานและการใช้ชีวิตได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ Bissoondial (2014) ที่แสดงให้เห็นว่านโยบายองค์กรส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานสูงของพยาบาลที่สถานดูแลผู้สูงอายุในออนโตริโอ ประเทศแคนนาดา

5) ความสัมพันธ์ด้านการทำงาน สอดคล้องกับความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน สำหรับด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีผลโดยตรงต่อการสั่งงานและการประเมินผลงาน ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการจึงไม่เพียงแค่สั่งการเรื่องงานเท่านั้น แต่ยังมีความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างอิสระ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ Gerardo de los Santos Lazano. (2012) ที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานมีผลต่อการคงอยู่ของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่มอนเทอเร นูโวลีออน และแมกซิโก สำหรับด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องด้วยเวลาทำงานส่วนใหญ่มีความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา สิ่งที่ต้องการจึงเป็นการทำงานแบบช่วยเหลือกัน ไว้วางใจกัน แชร์ความรู้สึกให้รับรู้ ให้กำลังใจกันและ

กัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนุก มีความสุขในการทำงาน เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของโสรยา เฉลยจิต (2554) ที่แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานและเพื่อนร่วมงานดีมีผลต่อการคงอยู่ของทันตแพทย์กระทรวงสาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย

6) งานและชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับลักษณะของงาน ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จของงาน และความสำคัญต่อองค์กร สำหรับด้านลักษณะของงาน เนื่องด้วยลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ จึงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานออกมาสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งลักษณะงานที่มีความท้าทายและมีคุณค่าทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ Ellenbecker (2003) ที่แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานด้วยลักษณะของงานทั้งจากตัวงาน และที่ไม่ใช่ตัวงานซึ่งมีผลทางตรงและทางอ้อมต่อการคงอยู่ในงานผ่านการตั้งใจอยู่ในงานของนางพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยที่บ้าน สำหรับด้านความสามารถในการทำงาน เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย จึงส่งผลต่อความภูมิใจและรู้สึกมีความสุขสนุกกับการทำงานและก่อให้เกิดความก้าวหน้าด้านการงานและได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานสำคัญ เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ สุรเดช แสนนิล (2554) ที่แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนผู้มีความสามารถให้ได้เลื่อนตำแหน่ง ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในองค์กรทั้งในองค์การที่ไม่ใช่ธุรกิจเอกชน 17 องค์กร และองค์กรธุรกิจเอกชน 13 องค์กร สำหรับด้านความสำคัญต่อองค์กร เนื่องด้วยความรู้สึกจากการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ หรือการเห็นว่างานที่รับผิดชอบอยู่มีความสำคัญอย่างไรหากทำให้สำเร็จ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ มีความพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและต้องการอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ Smikle (2015) ที่แสดงให้เห็นว่าโอกาสในการเติบโตและมีความสำคัญส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการเกิดคงอยู่ในศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ สำหรับด้านความสำเร็จของงาน เนื่องด้วยการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ทำให้เกิดความภูมิใจ มีความก้าวหน้าในงานและต้องการทำงานอื่นที่รับผิดชอบให้สำเร็จเช่นกัน เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของสรนันท์ บางแสง (2556) ที่แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการทำงานมีส่วนต่อความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)

การวิจัยระยะที่ 2

การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการคงอยู่ในองค์กรประกอบด้วยตัวแปรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อ

องค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร 3) แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร 4) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร 6) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุผลที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การคงอยู่ในองค์กรเป็นการคงอยู่ของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ต้องการขององค์กรอยู่ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ตั้งใจทำงาน มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถอย่างต่อเนื่องและมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

ผลจากโมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามากที่สุด คือ ความพึงพอใจในงาน รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ จากผลที่แสดงว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามากที่สุด มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ สำราญ (2554) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของนักวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ โดยผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าความพึงพอใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ความพึงพอใจยังสามารถเป็นปัจจัยร่วมทำนายความตั้งใจคงอยู่ในงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรรองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Mowday, Porter & Steers (1982: 35-42) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลพฤติกรรมการทำงานเป็นเชิงบวกโดยจะส่งผลในด้านต่างๆ ดังนั้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน และที่สำคัญความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง แรงจูงใจ

ในงานเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่โดยงานวิจัยของ Zin et al. (2012) ได้ศึกษารัฐบาลมาเลเซียวางเป้าหมายในความสำเร็จของการพัฒนาประเทศในปี 2020 การคงอยู่ของพนักงานมีความสำคัญที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จและเกิดผลประโยชน์สูงสุดของธุรกิจในมาเลเซีย การคงอยู่ของพนักงานกลายเป็นวัตถุประสงค์ด้านทุนมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานไปสู่เป้าหมาย ทำให้พนักงานเลือกที่อยู่กับองค์กรหรือไม่ การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวกับธุรกิจขนาดเล็กของมาเลเซียด้านการคงอยู่ในองค์กรเพื่อการตั้งเป้าหมายในการสร้างโมเดลสำหรับการคงอยู่ของพนักงานจากกลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผลตอบแทนภายใต้ทฤษฎีของ Herzberg สุดท้ายปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการวิจัยครั้งนี้ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลใกล้เคียงกับแรงจูงใจในงาน แม้ไม่มีงานวิจัยที่แสดงว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กร แต่มีการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นคุณภาพชีวิตที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร ดังงานวิจัยของ สุมัชฌา ปารัคมาตย์ (2558) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมที่เน้นงานและด้านวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่(บางเขน) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

<u>สมมติฐานที่ 2</u> ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .295 ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญ เป็นงานที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและเป็นงานที่ไม่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ ใช้ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ในงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้ ทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้มีความตั้งใจที่จะทำงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กรและต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชยา โสภณดิเรกรัตน์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานความปลอดภัยให้ทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบริษัทรักษาความปลอดภัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำรงคงอยู่ของพนักงานของบริษัทรักษาความปลอดภัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bissoondial (2014) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานและ

ความสัมพันธ์ที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กร: การศึกษาพยาบาลที่สถานดูแลผู้สูงอายุในออนโตริโอ ประเทศแคนนาดา ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจในงานประกอบด้วยค่าจ้าง ความอิสระในงาน ข้อกำหนดในงาน นโยบายองค์กร สถานะทางวิชาชีพ และผู้นำที่มีส่วนร่วมส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานสูง

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน (Moti) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .281 ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรมีองค์ประกอบที่สามารถนำพนักงานไปสู่ทัศนคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริง เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรของตนแล้วนั้น พนักงานก็จะใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีความต้องการรักษาการเป็นสมาชิกของตนในองค์กรไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Samuel & Chipunza (2009) ซึ่งศึกษาการคงอยู่และลาออกของพนักงาน โดยใช้ตัวแปรด้านแรงจูงใจในฐานะยาครอบจักรวาล ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่และลดการลาออกของพนักงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนคงอยู่ในองค์กรเนื่องจากทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก โดยมีตัวแปร 4 ตัวที่ส่งผลต่อการคงอยู่ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา ความท้าทายในงาน/งานที่น่าสนใจ ความคิดสร้างสรรค์อย่างมีอิสระ และความปลอดภัยในงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis (2013) ได้ศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพของส่งผลของการคงอยู่ในองค์กร ภายใต้ทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัยของ Herzberg การศึกษาชี้ให้เห็นกลยุทธ์ในการคงอยู่ของพนักงานที่อาจช่วยลดการลาออก มี 2 ส่วนสำคัญ ส่วนแรก คือ ค่าตอบแทนซึ่งประกอบด้วยเงินเดือน ผลประโยชน์ และผลตอบแทนตามผลงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการคงอยู่

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .288 ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรส่งเสริมให้พนักงานตระหนักและเห็นความสำคัญของความรักความสามัคคีและผูกพันต่อองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวอันเดียวกัน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรตามมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dean (2014) ได้ศึกษาการสนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดการคงอยู่ของพนักงาน พบว่า การทำงานในสิ่งแวดล้อมที่ดีให้การสนับสนุน การมีโอกาสได้แสดงสิ่งที่เรียนรู้ และการได้รับการพัฒนา ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gerardo de los Santos Lazano (2012) ได้ศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กร

ของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่ได้รับประสบการณ์การดูแลที่ดี การได้รับการสนับสนุนและการดูแลต่อตัวพนักงานและครอบครัวจากเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร และหัวหน้างานจะยังคงทำงานกับองค์กรต่อไป

สมมติฐานที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learn) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .271 ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพความสามารถจากการปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กับองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น สอดคล้องตามแนวคิดของ Senge (1990) และ Pedler, Burgoyne & Boydell (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรเป็นสถานที่ให้โอกาสทุกคนได้สามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองในการสร้างผลงานตามเป้าหมาย โดยองค์กรอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ และสร้างการปฏิรูปให้แก่พนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง และทุกคนสามารถเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการคงอยู่ในองค์กรมีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) โดยมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ .14 นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Jobsa) มีเพียง 1 ตัวคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco) โดยมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ .473 ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจท้าทายความสามารถใช้ทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงนโยบายในการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและความสุขกับการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ellenbecker (2003) ได้ศึกษาโมเดลเชิงทฤษฎีของการคงอยู่ในงานของนางพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยที่บ้าน โมเดลเชิงทฤษฎีได้ทดสอบตามทฤษฎีที่มีอยู่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานด้วยลักษณะของงานทั้งจากตัวงานและที่ไม่ใช่ตัวงานซึ่งมีผลทางตรงและทางอ้อมต่อการคงอยู่ในงานผ่านการตั้งใจอยู่ในงาน รวมทั้งลักษณะจากตัวงานต่อความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจคงอยู่ในงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุษณีย์ รองพินิจ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงาน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิจัยระยะที่ 3

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) ซึ่งวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาใช้ประยุกต์ให้สอดคล้องกับประสบการณ์ใหม่ที่ประสบ เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน ทั้งนี้ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่สามารถถูกปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาต่อไปในอนาคตเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทที่มีการเปลี่ยน เทียบเคียงได้จากงานวิจัยของ ณัฏฐกรณ์ ปะพาน (2557) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองสำหรับครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต2 กรุงเทพมหานคร พบว่ารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองสำหรับครูตามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาโดยใช้ 5C Model ประกอบด้วย การกำหนดสถานการณ์ การสร้างความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงความรู้ การพิจารณาและการสร้างความรู้ การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดและมีผลการฝึกอบรมคะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนก่อนฝึกอบรมและครูที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ผลที่ได้จากการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรทำให้สามารถสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าร่วมกับพนักงานกลุ่มเป้าหมายผ่านกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม โดยเป็นการร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาซึ่งในกิจกรรมนี้คือ การค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อทราบสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานแล้ว ทุกคนร่วมกันคิดหาแนวทางและวิธีการแก้ไขเพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน เมื่อได้ข้อสรุปแนวทางและวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานจากการวิเคราะห์ร่วมกันแล้ว ทางฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางและวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันขององค์กร โดยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมสามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาที่เกิดปัญหาด้านการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลง จึงถือเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างแท้จริงและถาวร

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบผลการศึกษาเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กร และการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ตลอดจนคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม

(Constructivism) ผู้วิจัยได้สรุปเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี แสดงให้เห็นว่าเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลายาวนาน และยังมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรต่อไปคือ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและรองลงมาคือ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ผลจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการจัดอบรมหรือจัดกิจกรรมต่างๆ นอกจากมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถให้แก่บุคคลแล้ว ยังต้องมีการจัดอบรมหรือจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณสมบัติของการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี และการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจถึงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในองค์กร

2) จากผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งข้อมูลได้มาจากแบบสอบถามตอบโดยพนักงานทุกระดับและทุกสาขาจากองค์กร ทำให้สามารถทราบได้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานคือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นความรู้สึก หรือเจตคติที่มีต่องาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานรวมไปถึงการคงอยู่ในองค์กรต่อไป ดังนั้นการพัฒนานโยบายด้านการบริหารและจัดการบุคลากรในองค์กรควรคำนึงถึงการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังมีแรงจูงใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ด้านการจัดการบุคลากรเพื่อเพิ่มความตั้งใจคงอยู่ให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

3) จากการวิจัยระยะที่ 3 เป็นคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและสร้างแนวทางสำหรับการเพิ่มความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรเพิ่มขึ้น อีกทั้งวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่ร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาทำให้เกิดการขับเคลื่อนต่อไปด้วยการใช้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนและจูงใจให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ขึ้น

4) จากผลการวิจัยที่สอดคล้องกันในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ทำให้การส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานจึงมีความสำคัญ โดยการส่งเสริมความพึงพอใจในงานควรดำเนินการอย่างถูกต้อง

และเหมาะสมกับบริบทขององค์กร การนำวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมาใช้สร้างความพึงพอใจในงานจึงมีความเหมาะสม เนื่องจากทำให้ได้องค์ความรู้ในการส่งเสริมความพึงพอใจในงานจากความคิดของพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมในคู่มือ ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวสามารถมีความเหมาะสมกับบริบทองค์กรในขณะนั้น และองค์ความรู้ยังสามารถพัฒนาต่อไปได้จากการสร้างขึ้นมาใหม่ของสังคม อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการร่วมกิจกรรมครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการพัฒนาอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม

5) การพัฒนาองค์กรในแบบบูรณาการ ดำเนินการโดยมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามผล ตลอดจนร่วมได้รับผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วม เป็นการพัฒนาที่เป็นการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุอย่างแท้จริง ทำให้พนักงานเกิดการรู้จักตนเอง รู้จักผู้อื่น และเข้าใจสถานการณ์ที่แท้จริง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่เหมาะสมและสามารถใช้ได้กับสถานการณ์ทั้งที่เป็นปัจจุบันและประยุกต์ใช้ได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งต่อไป นอกจากการสัมภาษณ์เงื่อนไขการคงอยู่และการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่แล้ว ควรมีการทำแบบทดสอบวัดความรู้สึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่โดยการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกที่คาดหวังและระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างซึ่งสามารถนำผลที่ได้มาใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ในการคงอยู่ต่อไปหรือลาออกจากงาน

2) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรควบคู่ไปกับปัจจัยส่งผลต่อการลาออก เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และการหาแนวทางในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ในการคงอยู่ในองค์กร หรือเป็นค่าการทำนายการคงอยู่ในองค์กรอยู่ที่ 42.5% การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่ทำให้เกิดการคงอยู่เพิ่มเติมเพื่อให้การทำนายมีความใกล้เคียงมากขึ้น

บรรณานุกรม

Applewhite, P. B. (1965). *Organization Behavior.* New Jersey: Prentice-Hall.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice, Past1* (10th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.

Bednar, A. K. et al. (1995). *Theory into Practice in G.J. Anglin*, (ed 2). Instructional Technology: Past, Present and Future. Englewood Cliffs, Colorado: Educational Technology Publications.

A Beverly Kaye Company & The Jordan Evans Group. (2004, July 1). *The Retention and Engagement Drivers Report.* Retrieved from http://www.keepem.com/doc_files/Ret_Drivers_Report_081204(ext).pdf.

Bhuvan, T. (2010, July 1). *How to Retain People at Work*. Retrieved from http://bloggertone.com/management/2010/03/30/how-to-retain-people-at-work.

Bissoondial, R. (2014). *Job Satisfaction and Its Relationship on Retention: A Study of Long-term Care Nurses in Ontario, Canada.* (Doctorate of Health Administration). University of Phoenix.

Bradt, G. (2015, Sep 1). *How to win the war for talent in 2015.* Retrieved from http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/07/how-to-win-the-war-for-talent-in-2015/#573848e819da.

Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave.* New York: Amacom.

Cappelli, P. (2002). *Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People. Harvard Business School Publishing Corporation Published.* Thai translation right by ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2551). การว่าจ้างและรักษาบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส (1998).

Clark, D. B. (2013). *Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizational: The Examination of Research and OPM Practices.* (Doctor of Management) University of Maryland University College.

Cooper, C. L. & Locke, E. A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology, Linking Theory with Practice.* Massachusetts: Blackwell.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.

Davis, T. L. (2013). *A Qualitative Study of the Effects of Employee Retention on the Organization.* (Doctor of Business Administration). Walden University.

Dean, L. L. (2014). *Contributors to Engagement and Retention Among Midcareer Human Resources Employees*. (Master of Science, Organization Development). Pepperdine University.

Dibble, S. (1999). *Keeping Your Valuable Employees.* New York: John Wiley & Sons.

Ellenbecker, C. H. (2003). A Theoretical Model of Job Retention for Home Health Care Nurse. *Journal of Advanced Nursing, 47*, 303-310.

Fosnot, C.T. 1996. *Constructivism: A Psychological theory of learning.* New York: Teachers College Press.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review,* (July-August), 778-779.

Gerardo de los Santos Lazano. (2012). *An Exploratory Study of Contracted Security Officers' Retention.* (Doctor of Education in Organization Change). Pepperdine University.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education.* New York: McGraw-Hill Book Company.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data analysis*. (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hataway, S. P. (2013). *A Quantitative Study of The Impact of Leadership Culture on Employee Retention in The Chemicals Industry.* (Doctor of Business Administration). University of Phoenix.

Herzberg, F. (1967). *Work and the Nature of Man.* New York: The World Publishing

company.

Herzberg, F. (1975). *The Motivation to Work.* (2nd ed.). New York: Johns Wiley & Sons.

Jack, J. B. & Michael, S. P. (2009). *The Encyclopedia of Positive Psychology. Volume I : A-I*. Edited by Shane J .Lopez. West Sussex: Will-Blackwell.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Werner, S. (2009). *Managing Human Resource* (10th ed.). Canada: South-western Cengage Learning.

Kirsten, J. W. (2009). *The Encyclopedia of Positive Psychology. Volume II : J-Z*. Edited by Shane J .Lopez. West Sussex: Will-Blackwell.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling.* New York: Guilford Press.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior.* New York: McGraw-Hill.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2009). *Employee engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. West Sussex: Willey-Blackwell.

Management Study Guide. (2016, May 1). *Management Study Guide is one of the best free tutorials for students of business studies and those hoping to make a career in management.* Retrieved from http://www.managementstudyguide.com/ importance-of-employee-retention.htm.

Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization.* Illinois: Irwin Professional Publishing.

Marquardt, M. J. (1994). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success.* New York: McGraw – Hill.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management.* (13th ed.). Ohio: South western.

Mayer, J. P. & Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational

commitment. *Journal of Human Resource Management Review, 1*, 61-89.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationships between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology, 62* : 237-240.

Mobley, W. H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*, 408-414.

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management, Practical Lessons from The World's Leading Employers.* Cornwall: John Wiley and Sons.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.* New York: Academic Press.

Nair, S. S. (2009, July 1). *Employee Retention.* Retrieved from http:// www.articlesbase.com/human-resources-articles/employee-retention-995426.html.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development.* London: McGraw – Hill.

Ruys, J. (2013). *Leadership Behaviors and Workplace Factors Millennial Workers Find Important for Job Satisfaction and Retention.* (Doctor of Education). University of La Verne.

Samuel, M. O. & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management, 3*(8), 410-415.

Santoyo, C. J. (2016). *Changes in Teacher's Constructivist Beliefs and Practices from Preservice to Inservice Teaching: A Mixed Methods Approach*. (Doctor of Philosophy). Teacher Education: University of Nevada.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday Currency.

Smikle, J. L. (2015). *Why They Stay: A Qualitative Study of Commitment and Retention in*

Long-Term Care. (Doctor of Philosophy). Human and Organizational System: Fielding Graduate University.

Stamps, C. N. (2014). *Exploring Retention of United States-based Inbound Call Center Employees: A Case Study*. (Doctorate of Education). Grand Canyon University.

Steer, R. M. (1983). *Motivate and Work Behavior* (3rd ed.) New York: McGraw Hill.

Taguchi, S. G. (2002). *Hiring the Best and the Brightest: A Roadmap to MBA Recruiting*. New York: Amacom.

Von Glasersfeld, E. (1998). Questions and answers about radical constructivism. In K. G Tobin (ed.), *The Practice of Constructivism in Science Education*. AAAS, Washington, DC.

Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research.* Newbury Park, CA: Sage.

Zin, S. M. et al. (2012). *Motivation Model for Employee Retention: Applicability to HRM Practices in Malaysian SME Sector*. University Teknologi MARA.

คมสรร พรมโนภาศ. (2557). *การสนับสนุนขององค์การและความผูกพันในองค์การที่พยากรณ์การคงอยู่ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารสัตว์.* (ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.

จิตติวิทย์ พิทักษ์. (2557). *การออกแบบและพัฒนาชุดสร้างความรู้ตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ที่ส่งเสริม พหุปัญญาทางด้านดนตรี.* (ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ชัชญาภา วัฒนธรรม. (2556). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บตามแนวคอนสตรัคติวิซึมสำหรับครูตำรวจตระเวนชายแดน.* (ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ณัฏฐกรณ์ ปะพาน. (2557). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองสำหรับครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (ปริญญานิพนธ์

ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ดวงสมร อุดมศรี. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารออมสิน ในจังหวัดเชียงใหม่.* (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

เดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์. (2555). *ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานและการคงอยู่ในงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่.* (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีนิพนธ์) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

ทิพย์ญาณี ปัญญาวิศิน. (2555). *การศึกษาเรื่องการจัดการการธำรงรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการโรงแรมของประเทศไทย กรณีศึกษาโรงแรมระดับห้าดาวในกรุงเทพมหานคร.* (ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการบริการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.

ทิศนา แขมมณี. (2554). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตยา วันทยานันท์. (2556). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลในเขตจังหวัดสกลนคร.* (ปริญญานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

นิติ รัตนปรีชาเวช. (2553). *ผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.* (ปริญญานิพนธ์นิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

นิลเนตร วีระสมบัติ. (2552). *การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย: กรณีศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.* (ปริญญานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานบุคคล). คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

บัณฑิต ปานสัมฤทธิ์วิลัย. (2556). *การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด.*

(ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินทางการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท.

พรรัตน์ แสดงหาญ. (2553). *ปัจจัยในการคงอยู่ของพนักงานที่มีศักยภาพของรัฐบาลไทย*. (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา). คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

พวงเพชร วัชระอยู่. (2537). *แรงจูงใจในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2548). *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เฮ้าส์ ออฟ เคอร์ มีสท์.

เพียงใจ เวชชวงศ์. (2555). *การคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยวิกฤตโรงพยาบาลร้อยเอ็ด*. (ปริญญานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ฟาติมะห์ มูซา. (2556). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ประเทศมัลดีฟส์*. (ปริญญานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ระวี อรรถวิลัย. (2555). *การรักษาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

รัชนีพร ไชยมิ่ง. (2557). *การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธรณสุข*. (ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

รัชยา โสภณดิเรกรัตน์. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานรักษาความปลอดภัยให้ทางานอยู่กับองค์กรในระยะยาว*. (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

รุ่งรดิศ คงยั่งยืน. (2560). *องค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การและการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานใน ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด*

(มหาชน). (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนาองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.

ฤทัย ภูมิเจริญ. (2554). *การตั้งใจคงอยู่ในงานของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนในประเทศไทย*. (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม.

ลัดดาวัลย์ สำราญ. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของนักวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*. (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วรธรรม พงษ์สีชมพู. (2555). *อิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม*. (ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

วรนาท สามารถ. (2557). *บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์การระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสาย การบิน*. (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

วัชรา ขาวผ่อง. (2556). *ปัจจัยทำนายความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่ในงาน ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ภาคตะวันออก*. (ปริญญานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2554). *ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพฯ*. (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศุภลักษ์ แลปรุรัตน์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก: การศึกษาในพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น*

ประเทศไทย. (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

สรนันท์ บางแสง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน).* (ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (5 พฤษภาคม 2559). *มูลค่าขาย/รายรับประจำปีของการขายปลีกสินค้าและการบริการ.* สืบค้นจาก http://service.nso.go.th.

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล*. กรุงเทพฯ: สามลดา.

สุชาติ คชจันทร์. (2556). *องค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การ: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามแนวทฤษฎีความขัดแย้ง.* (ปริญญานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ) มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ชลบุรี.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุมัชฌา ปารัคมาตย์. (2558). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน).* (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

สุรเดช แสนนิล. (2554). *การรักษาพนักงานในองค์กร*. (ปริญญานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์). คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

โสรยา เฉลยจิต. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของทันตแพทย์กระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย*. (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาทันตสาธารณสุข). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

อัจศรา ประเสริฐสิน. (2557). *การวิจัยเชิงประเมินแบบผสานวิธี: รวมบทความวิธีวิทยาและทฤษฎีเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมในองค์กร.* กรุงเทพฯ: ไทยสัมพันธ์.

อาบทิพย์ กรดศรีไหม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทบริการรับเหมาแรงงานแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2553). *การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาวบนพื้นฐานของขีดความสามารถ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อารีวรรณ ลีทัพไทย. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม). คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

อุมาพร ขานหัวโทน. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกและคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพศูนย์หัวใจสิริกิติ์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. (ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต) วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

อุษณีย์ รองพินิจ. (2555). *การพัฒนากลโมเดิลเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในงานอาชีพครูผ่านการยึดมั่นผูกพันกับงาน*. (ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย รัตนโรจน์สกุล
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
   ภาควิชาพื้นฐานของการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
   ภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐาศุกร์ จันประเสริฐ
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
   สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
4. อาจารย์ ดร.ทัศนีย์ หอมกลิ่น
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
   ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์
5. อาจารย์ ดร.สุชาดา สกลกิจรุ่งโรจน์
   อาจารย์หน่วยพัฒนาเครื่องมือวัด ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช
   ศูนย์วิชาการประเมินผล สำนักทะเบียนและวัดผล

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อุสา สุทธิสาคร
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
   จิตวิทยา การศึกษาชุมชน การจัดการความรู้
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
   ภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑิรา จารุเพ็ง
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
   ภาควิชาการแนะแนว และจิตวิทยาการศึกษา
4. อาจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
   บัณฑิตวิทยาลัย
5. อาจารย์ ดร.ทัศนีย์ หอมกลิ่น
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
   ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์และการตรวจสอบ
การจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อุสา สุทธิสาคร
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
   จิตวิทยา การศึกษาชุมชน การจัดการความรู้
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สฤษดิ์ ศรีโยธิน
   ประธานหลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
   คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3. คุณสุขพัฒน์ คงเพ็ชร์
   Manager, Content Development and Employee Engagement
   Central Pattana Public Company Limited (CPN)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ
การจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กร

1. อาจารย์ ดร.อักษราภัค หลักทอง
   อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
   คณะศิลปศาสตร์
2. ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต
   วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร
3. คุณปาริฉัตร หวังดี
   International Academic Advisor and Lecturer
   (Learning & Career Development)
   Assumption University

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

2) แบบสอบถาม

3) คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึ่ม(Constructivism)

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับคำถามการวิจัยข้อ 1 เรื่อง การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้ามีเงื่อนไขอะไรบ้าง รวมถึงใช้ศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 ศึกษาเงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า การพิจารณาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยดำเนินการโดยการพิจารณาความเหมาะสมและการให้ข้อเสนอแนะ

เอกสารการพิจารณาเครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย

1) แบบสังเกต

2) แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

2.1) ขั้นตอนการแนะนำ

2.2) แนวคำถามกึ่งโครงสร้าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร

แบบสังเกต

เงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์ _____ เพศ_____

ตำแหน่ง_____ แผนก_____

สาขา_____ สถานที่_____

วันที่ _____ เวลาเริ่มต้น _____

เวลาสิ้นสุด_____ รวม_____ นาที

ประเด็นสังเกต	รายละเอียดการสังเกต
1. **พฤติกรรม**	
2. **บรรยากาศ**	
3. **ปฏิสัมพันธ์**	

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์
เงื่อนไขของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

<u>ขั้นตอนการแนะนำ</u>

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามขั้นตอนดังนี้

1) อธิบายให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งวิธีการสัมภาษณ์ วิธีการบันทึกข้อความ และการรักษาข้อมูลการสัมภาษณ์อย่างเป็นความลับ

2) อธิบายขั้นตอนการสัมภาษณ์และเนื้อหาในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการหาเงื่อนไขของการคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเป็นระยะเวลายาวนาน

3) ขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อนำไปถอดข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับและไม่นำไปเปิดเผยเป็นอันขาด รวมทั้งการเก็บเครื่องบันทึกเสียงจะดำเนินการอย่างระมัดระวัง ไม่ให้ผู้ใดสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ข้อมูลดังกล่าวจะถูกทำลายทันทีที่การวิจัยในระยะนี้สิ้นสุดลงอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งการนำเสนอข้อมูลในงานวิจัยจะใช้ชื่อสมมุติโดยจะไม่มีการนำเสนอข้อมูลที่แสดงให้ทราบถึงผู้ให้ข้อมูลอย่างเด็ดขาด

4) กล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมทั้งขออนุญาตสัมภาษณ์เพิ่มเติมหากข้อมูลที่ได้ยังไม่สมบูรณ์

<u>แนวทางการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง</u>

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อ	คำถาม
1	ปัจจุบันคุณอายุเท่าไหร่
2	สถานภาพการสมรส - ลักษณะการอยู่ด้วยกัน - จำนวนบุตร - อาชีพคู่สมรส - สมาชิกในครอบครัว - รายได้หลักของครอบครัว
3	การศึกษา - ระดับการศึกษา สาขาวิชา สถาบัน - การนำวิชาความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน - แผนการศึกษาต่อ สาขาวิชา/สถาบันที่ศึกษาต่อ - หากศึกษาต่อ วางแผนการทำงานในอนาคตอย่างไร
4	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ - ความก้าวหน้าในการทำงานระหว่างที่อยู่ในองค์กรนี้ ขอให้อธิบายตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน - ประสบการณ์ทำงานที่เคยปฏิบัติมาในองค์กรแห่งนี้

ส่วนที่ 2 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อ	คำถาม
1	มีเงื่อนไขใดบ้างที่ทำให้คุณยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ได้อย่างยาวนาน เช่น ความก้าวหน้าทางการงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2	เงื่อนไขอะไรที่ทำให้คุณยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบันมาอย่างต่อเนื่อง เช่น เป้าหมายองค์กร ชื่อเสียง ค่านิยมองค์กร
	2.1 จากองค์กรที่กล่าวมา ขอให้อธิบายเหตุผลเพิ่มเติมว่าทำไมคุณจึงเกิดความรู้สึกอยากอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป
	2.2 ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือขององค์กรแห่งนี้ ทำให้คุณรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่ เพราะอะไร
	2.3 เป้าหมายขององค์กรแห่งนี้มีความชัดเจนหรือไม่ คุณคิดว่าเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้สำเร็จหรือไม่ เพราะอะไร
	2.4 คุณทราบหรือไม่ว่าค่านิยมขององค์กรคืออะไร คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับค่านิยมขององค์กรแห่งนี้
3	คุณคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรแห่งนี้เป็นอย่างไร เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศการทำงาน สภาพสำนักงาน
	3.1 คุณคิดว่าสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานขององค์กรแห่งนี้เพียงพอหรือไม่ หากไม่เพียงพอ คุณต้องการให้มีสิ่งใดเพิ่มเติม
	3.2 คุณคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานแห่งนี้มีความปลอดภัยหรือไม่ หากไม่มีหรือยังต้องการปรับปรุง คุณต้องการสิ่งใดเพิ่มเติม เพราะอะไร
	3.3 ถ้าให้ช่วยอธิบายบรรยากาศการทำงานที่นี้ คุณจะอธิบายอย่างไร เช่น ความสนุกสนานในการทำงาน บรรยากาศการทำงานอบอุ่น มีการช่วยเหลือกันและกัน ทำให้คุณรู้สึกพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ เพราะเหตุใด
	3.4 สภาพสำนักงาน เช่น อุปกรณ์ที่เพียงพออยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ ขนาดของพื้นที่ทำงาน ความเป็นระเบียบ ความสะอาดของที่ทำงานแห่งนี้ทำให้คุณรู้สึกพึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด อย่างไร
	3.5 สภาพแวดล้อมที่กล่าวมาทั้งหมดมีส่วนทำให้คุณรู้สึกอยากทำงานต่อไปนานๆ หรือไม่ เพราะเหตุใด

(ต่อ)

ข้อ	คำถาม
4	ในความคิดเห็นของคุณผู้นำองค์กรคุณคิดว่าคือใคร คุณสามารถตอบได้มากกว่า 1 คน
	4.1 คุณคิดว่าผู้นำองค์กรมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ อย่างไร
	4.2 คุณคิดว่าผู้นำองค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ช่วยผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร
	4.3 ผู้นำองค์กรที่คุณต้องการมีลักษณะอย่างไร
5	คุณคิดอย่างไรกับนโยบายผลตอบแทนขององค์กรแห่งนี้ และชอบผลตอบแทนด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
	5.1 คุณคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถ หรือตำแหน่งของคุณหรือไม่ เพราะเหตุใด
	5.2 คุณคิดว่าเงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆ เช่น โบนัส เบี้ยเลี้ยง O.T. ที่ได้รับเพียงพอกับการใช้จ่ายของคุณหรือไม่ อย่างไร
	5.3 คุณคิดว่าสวัสดิการขององค์กรแห่งนี้ดีหรือไม่ และสวัสดิการใดที่คุณเห็นว่าเป็นประโยชน์ทำให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไร
	5.4 คุณคิดว่าโบนัสขององค์กรแห่งนี้เหมาะสมหรือไม่ และทำให้คุณรู้สึกพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร
	5.5 คุณคิดว่ากิจกรรมต่างๆ เช่น Family day ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมความสุขในการทำงานเหมาะสมหรือไม่ คุณรู้สึกต่อกิจกรรมเหล่านี้อย่างไร ขอให้คุณยกตัวอย่างกิจกรรมที่ได้เข้าร่วมและชื่นชอบ หรือกิจกรรมที่คุณอยากให้มี เพราะเหตุใด
6	คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการสร้างการเรียนรู้ของที่ทำงานแห่งนี้ เช่น การจัดอบรม การถ่ายโอนความรู้ในที่ทำงาน การสร้างประสบการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้
	6.1 คุณคิดว่าที่ทำงานแห่งนี้มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด และขอให้คุณอธิบายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามความเข้าใจของคุณ
	6.2 คุณคิดว่าการเรียนรู้ในที่ทำงานแห่งนี้ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของคุณมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง
	6.3 คุณคิดว่าที่ทำงานแห่งนี้สนับสนุนให้เกิดความรู้ใหม่ๆ จากการทำงานหรือไม่ อย่างไร ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง

(ต่อ)

ข้อ	คำถาม
	6.4 คุณคิดว่าที่ทำงานแห่งนี้มีการถ่ายทอดความรู้จากคนภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง
	6.5 คุณต้องการให้ที่ทำงานแห่งนี้มีการสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในรูปแบบใด และเรื่องอะไรบ้าง ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง
7	คุณคิดว่านโยบายด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานของที่ทำงานแห่งนี้เป็นอย่างไร ขอให้ช่วยอธิบาย
	7.1 คุณคิดว่านโยบายด้านการปรับตำแหน่งมีความเป็นธรรมหรือไม่ เพราะอะไร และคุณต้องการให้เป็นไปในทิศทางใด
	7.2 คุณคิดว่านโยบายการโอนย้ายสาขาของพนักงานเพื่อความก้าวหน้าเป็นอย่างไร
	7.3 คุณคิดว่านโยบายการโอนย้ายสาขาของพนักงานย้ายตามถิ่นอาศัยของที่ทำงานแห่งนี้เป็นอย่างไร
8	คุณคิดว่าความสัมพันธ์ในองค์กรของคุณเป็นอย่างไร
	8.1 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร คุณต้องการผู้บังคับบัญชาแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง
	8.2 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร คุณต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง
	8.3 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร คุณต้องการเพื่อนร่วมงานแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง
	8.4 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับแผนกอื่นๆ อย่างไร คุณต้องการให้มีรูปแบบการประสานงานกับแผนกอื่นๆ ในลักษณะใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง
9	คุณคิดว่างานในปัจจุบันของคุณเป็นอย่างไร
	9.1 คุณรู้สึกชอบงานในปัจจุบันของคุณหรือไม่ อย่างไร
	9.2 คุณคิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของคุณหรือไม่ อย่างไร
	9.3 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีปริมาณหรือขอบเขตที่เหมาะสมกับตำแหน่งและผลตอบแทนของคุณหรือไม่ อย่างไร
	9.4 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีความท้าทาย น่าสนใจหรือไม่ อย่างไร

(ต่อ)

ข้อ	คำถาม
	9.5 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีความอิสระในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
	9.6 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร
	9.7 คุณคิดว่าเมื่อเทียบเวลาในการทำงานของคุณกับเวลาในชีวิตส่วนตัวคุณหรือไม่ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และคุณต้องการช่วงเวลาการทำงานแบบใด
10	เงื่อนไขการลาออก
	10.1 คุณเคยคิดลาออกจากที่ทำงานแห่งนี้หรือไม่ ทำไมถึงมีความคิดจะลาออก
	10.2 ทำไมคุณจึงตัดสินใจอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป
	10.3 หากคุณต้องลาออกจากองค์กรแห่งนี้เป็นเพราะเหตุใด

แบบสอบถาม
ปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความและเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 25 ปี ☐ 26 - 30 ปี
   ☐ 31 - 35 ปี ☐ 31 - 40 ปี
   ☐ 46 - 50 ปี ☐ มากกว่า 50 ปี
3. สถานภาพสมรส ☐ โสด ☐ สมรส
   ☐ หย่าร้าง/หม้าย
4. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
   ☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท
5. ระยะเวลาการทำงาน ☐ ต่ำกว่า 3 ปี ☐ 3 - 5 ปี
   ☐ 6 - 9 ปี ☐ มากกว่า 9 ปี
6. ตำแหน่งงานปัจจุบัน ☐ เจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโส
   ☐ หัวหน้างาน-ผู้ช่วยผู้จัดการ
   ☐ ผู้จัดการ-ผู้จัดการอาวุโส
   ☐ ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์การค้า-ผู้จัดการศูนย์การค้า
   ☐ สูงกว่าผู้จัดการศูนย์การค้า
7. แผนก ☐ สำนักจัดการ ☐ ร้านค้าสัมพันธ์
   ☐ การตลาด ☐ ลูกค้าสัมพันธ์
   ☐ อาคาร ☐ งานระบบ
   ☐ การเงิน ☐ จัดซื้อ
   ☐ บัญชี ☐ ฝ่ายบุคคล
   ☐ อื่นๆ _____
8. สาขาที่ทำงาน ☐ กรุงเทพฯ ☐ ต่างจังหวัด

<u>ตอนที่ 2</u> ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์ของคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับมาก
3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อย
1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านความพึงพอใจ					
1. ท่านพึงพอใจกับงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน					
2. ท่านพึงพอใจกับเวลาในการทำงานของท่านในปัจจุบัน					
3. ท่านพึงพอใจกับการทำงานด้วยความรู้ความสามารถที่มี					
4. ท่านพึงพอใจการใช้ทักษะที่มีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ					
6. ท่านพึงพอใจกับทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน					
7. ท่านพึงพอใจเงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้จากองค์กร					
8. ท่านพึงพอใจกับนโยบายในการบริหารงานขององค์กรแห่งนี้					
9. ท่านพึงพอใจกับโครงสร้างองค์กรที่ใช้ในปัจจุบันนี้					
10. ท่านมีความศรัทธาต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแห่งนี้					
11. ท่านพอใจการเลื่อนตำแหน่งที่ขึ้นกับความสามารถในการปฏิบัติงาน					
12. ท่านพึงพอใจกับโอกาสและความก้าวหน้าที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน					
13. ท่านพึงพอใจกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา					
14. ท่านพึงพอใจกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
15. ท่านพึงพอใจกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
16. ท่านพึงพอใจกับการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ					

(ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
17. ท่านพึงพอใจกับระบบการสื่อสารขององค์กร					
18. ท่านพึงพอใจกับสถานที่ อุปกรณ์ และเครื่องมือในการทำงานที่มีอยู่					
ด้านแรงจูงใจ					
19. ท่านมีความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย					
20. ผลงานของท่านเป็นที่ชื่นชม และพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
21. ท่านได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าจากความรู้ความสามารถ					
22. ท่านได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง					
23. ท่านได้รับการยอมรับในความสามารถจากคนในองค์กร					
24. เมื่อท่านเสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่ทุกคนจะยอมรับ					
25. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร					
26. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
27. ขอบเขต/ปริมาณงานของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
28. ลักษณะงานของท่านตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
29. ท่านมีความชำนาญอย่างยิ่งในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
30. งานของท่านมีความท้าทายให้ท่านต้องใช้ความพยายามตลอดเวลา					
31. งานของท่านมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ท่าน					
32. เงินเดือนของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน					
33. ท่านคิดว่าสวัสดิการขององค์กรนี้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ					
34. เงินเดือน/ผลตอบแทนที่ท่านได้รับทำให้ท่านมีความมั่นคงทางการเงิน					
35. ท่านได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปที่ท่านได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้					
36. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน					
37. ท่านมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาของท่าน					
38. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา					
39. ท่านมีความไว้วางใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
40. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นมิตร ไว้วางใจได้ มีน้ำใจช่วยเหลือกัน					
41. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานของท่าน					

(ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
42. ท่านคิดว่านโยบายในการบริหารเหมาะสมกับลักษณะองค์กร					
43. นโยบายการบริหารองค์กรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
44. นโยบายการบริหารองค์กรสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ					
45. สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงาน					
46. องค์กรมีการจัดสรรอุปกรณ์ที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมาใช้อยู่เสมอ					
47. องค์กรแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย					
48. ท่านมั่นใจว่าองค์กรแห่งนี้สามารถเติบโตในธุรกิจนี้ต่อไป					
49. ท่านคิดว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง					
50. ช่วงเวลาที่ท่านทำงานที่องค์กรนี้ทำให้ท่านรู้สึกผูกพันและรักองค์กร					
ด้านความผูกพัน					
51. ท่านยังคงต้องการทำงานที่องค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วยความมุ่งมั่น เต็มใจ					
52. ท่านเต็มใจทำงานนอกเหนือเวลางานเพื่อให้งานสำเร็จ					
53. ท่านรู้สึกกังวลกับปัญหาที่องค์กรประสบ และต้องการมีส่วนช่วยแก้ไข					
54. ท่านเต็มใจช่วยเหลืองานขององค์กรแม้ว่าไม่ใช่หน้าที่ของท่าน					
55. ท่านเต็มใจทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรมีความเติบโต และก้าวหน้าต่อไป					
56. ท่านยินดีปฏิบัติตามระเบียบองค์กร แม้บางครั้งจะทำให้อึดอัดก็ตาม					
57. ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม					
58. ท่านรู้สึกว่าองค์กรให้อิสระและอำนาจท่านในการตัดสินใจภายใต้ความรับผิดชอบที่ท่านมี					
59. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงทางการเงินจากผลตอบแทนที่ได้จากองค์กรนี้					
60. ท่านรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้ความอบอุ่นเหมือนบ้านหลังที่สองของท่าน					
61. ความสำเร็จในชีวิตท่านขณะนี้มีส่วนมาจากการทำงานในองค์กรนี้					
62. เมื่อมีคนกล่าวหาองค์กรในแง่ลบ ท่านจะรีบอธิบายข้อเท็จจริงทันที					

(ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านองค์กรการเรียนรู้					
63. ท่านกระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
64. เมื่อมีสิ่งที่ท่านต้องการเรียนรู้ ท่านจะไม่รีรอในการสอบถามผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านนั้นๆ					
65. ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้จากผู้บังคับบัญชาเพราะท่านเป็นคนชอบเรียนรู้ และมีความสามารถ					
66. ท่านมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของท่าน และผู้อื่น โดยได้นำความรู้ที่ได้มาใช้ปรับปรุง พัฒนาแนวทางปฏิบัติงาน					
67. ท่านต้องการนำการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมาใช้ในการปฏิบัติได้จริง					
68. ท่านคิดว่าองค์กรและท่านมีแนวทางการเรียนรู้ที่ต้องการให้เพิ่มความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน					
69. ท่านคิดว่าท่านสามารถเรียนรู้และเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรและได้นำมาใช้ปฏิบัติจริง					
70. ท่านคิดว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรสอดคล้องกับการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน					
71. องค์กรแห่งนี้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้					
72. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในที่ทำงาน สามารถนำมาสร้างแนวทางในการพัฒนาการทำงานได้					
73. ท่านสามารถนำความคิดเห็นที่แลกเปลี่ยนระหว่างกับผู้อื่นมาปรับใช้กับงานของท่านได้					
74. องค์กรแห่งนี้สนับสนุนทั้งให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
75. องค์กรแห่งนี้มีการจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานของพนักงานสำหรับการถ่ายทอดสู่พนักงานใหม่					
76. องค์กรแห่งนี้มีนโยบายการปฏิบัติงานที่รองรับและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
77. องค์กรแห่งนี้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยให้นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

(ต่อ)

<u>ตอนที่ 3</u> ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาปัจจัยความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์ของคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรในระดับมาก

3 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยตามข้อความนั้นส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยความตั้งใจคงอยู่	**ระดับ**				
	1	2	3	4	5
1. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปนานที่สุด					
2. ท่านจะไม่ลาออกจากองค์กรแห่งนี้ แม้ว่าจะมีที่อื่นมาเสนอผลตอบแทนที่มากกว่าก็ตาม					
3. ท่านคิดว่าการลาออกจากองค์กรแห่งนี้เป็นความเสี่ยงต่อชีวิตการทำงานของท่าน					
4. หากท่านลาออกจากที่นี่ ท่านกลัวที่จะเจอกับปัญหาต่างๆ ในการดำรงชีวิต					

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม(Constructivism)

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

จัดทำโดย
นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

คู่มือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญาดุษฎีบัณฑิต
หลักสูตรจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	1
ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและหลักการสำคัญ	2
ประเด็นที่ 1 ความสำคัญของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	3
ประเด็นที่ 2 วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	4
ประเด็นที่ 3 ที่มาของปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรเพื่อการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	5
ส่วนที่ 2 คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	8
ประเด็นที่ 1 ขอบเขตคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	8
ประเด็นที่ 2 แนวทางการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	9
ประเด็นที่ 3 รูปแบบกิจกรรมของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	11
ประเด็นที่ 4 การประเมินผลคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	23

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	วัตถุประสงค์ของการใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	4
2	ปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	7
3	วัตถุประสงค์ของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	9
4	การให้คะแนนความพึงพอใจในงาน	12
5	ตัวอย่างการให้คะแนนความพึงพอใจในงาน	13
6	รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม	16

คำนำ

การจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรมากขึ้น ซึ่งการคงอยู่ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันธุรกิจศูนย์การค้ามีการขยายกิจการอย่างกว้างขวาง และมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งปัจจุบันองค์กรคู่แข่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการให้มาร่วมงานกับองค์กรของตน การใช้กลยุทธ์ลักษณะนี้ทำให้เกิดสภาวะสงครามดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (War of talent) ซึ่งองค์กรได้ตระหนักถึงการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถนั้นจะเป็นข้อจำกัดในการก้าวหน้าขององค์กร

ปัญหาดังกล่าวที่ส่งผลกระทบหลายด้านจากการลาออกของพนักงานซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงต่อการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct expenses) เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การสัมภาษณ์ และการฝึกอบรม ต้นทุนทางอ้อม (Indirect costs) เช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ขวัญกำลังใจของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้า ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity costs) เช่น ความรู้ที่ต้องเสียไปและงานที่ยังทำไม่สำเร็จ นอกจากนี้ยังมีต้นทุนที่ซ่อนอยู่ในรูปของผลผลิตที่ลดลง งานบริการลูกค้าที่ถดถอย งานที่ไม่สำเร็จตามกำหนดเวลา สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการของศูนย์การค้า ปัญหาสุขภาพ ความเหนื่อยล้า ความเบื่อหน่ายอันมาจากการปฏิบัติงานที่มากขึ้น รวมไปถึงความเสียหายด้านความน่าเชื่อถือของศูนย์การค้าในเรื่องของนโยบายการบริหารงาน เหตุการณ์เหล่านี้ทำให้หลายองค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญในการรักษาบุคลากรมาก องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการรักษาบุคลากรไว้ให้นานที่สุด

ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาการคงอยู่ของพนักงานที่ลดลง จึงได้มีการศึกษาเหตุผลที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า พร้อมทั้งมีการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม เพื่อให้ผู้ใช้งานคู่มือสามารถทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรภายใต้บริบทที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น

นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

ผู้จัดทำ

ส่วนที่ 1
ความเป็นมาและหลักการสำคัญ

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมถูกจัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานเกิดการคงอยู่ในองค์กรต่อไปภายใต้การปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์นำมาจากผลการวิจัยแบบผสานวิธีแบบ Exploratory Sequential Design (Creswell, 2012) ซึ่งเป็นการสร้างเครื่องมือวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากการค้นพบเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการศึกษาเชิงคุณภาพกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สองเพื่อทำการศึกษาปรากฏการณ์ที่สนใจ (อัจศรา ประเสริฐสิน, 2557) ผลจากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพทำให้ได้ความรู้ จากนั้นนำความรู้นี้ไปกำหนดเป็นปัญหาหรือสมมติฐานการวิจัยเพื่อทำการศึกษาทดสอบด้วยวิธีการเชิงปริมาณ การตีความดำเนินการโดยนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่หนึ่งและผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สองมาอธิบายร่วมกันเพื่อให้เกิดการศึกษาที่ลึกลงไปในเรื่องที่สนใจ (Yin, 1993)

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยความเป็นมาและหลักการความสำคัญ มีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ความสำคัญของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ประเด็นที่ 2 วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ประเด็นที่ 3 ที่มาของปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรสำหรับการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า รายละเอียดดังต่อไปนี้

<u>ประเด็นที่ 1</u> ความสำคัญของการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

จากการเติบโตของธุรกิจศูนย์การค้าอย่างรวดเร็วทั้งที่เป็นศูนย์การค้าส่งผลโดยตรงต่อการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในธุรกิจศูนย์การค้า ทำให้ปัจจุบันเกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า สภาวะสงครามดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ (War of talent) จากองค์กรที่ประกอบธุรกิจเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดสภาวะการขาดบุคลากรสำคัญที่มีองค์ความรู้ทั้งที่เกิดจากการเรียนรู้และเกิดจากประสบการณ์การทำงาน ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินกิจการต่อไป รวมถึงการขยายกิจการให้เติบโตสามารถแข่งขันในธุรกิจศูนย์การค้า ปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปมากขึ้น (Cappelli, 2002) ทำให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์การบริหารเพื่อโน้มน้าวพนักงานรุ่นใหม่และต้องสร้างข้อตกลงด้านการเอื้อประโยชน์ต่างๆ แก่บุคลากรโดยตรง นั่นหมายถึงความยากในการสรรหาบุคลากรมาทดแทนคนเก่าที่ออกไป องค์กรจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการรักษาบุคลากรไว้ให้นานที่สุด (Bradt, 2015) ดังนั้นหากองค์กรไม่มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมทำให้สูญเสียความรู้ของบุคลากรกลุ่มนี้ไปยังองค์กรอื่นโดยเฉพาะคู่แข่งขัน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553)

การจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจึงมีความจำเป็นต่องานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันองค์กรมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้จากการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน แต่เพื่อให้การส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงควรนำวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาแนวทางสำหรับการเพิ่มความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งข้อดีของการใช้วิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม คือ พนักงานที่ร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาแนวทางสำหรับการขับเคลื่อนต่อไปด้วยการใช้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนและจูงใจให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งการเรียนรู้แบบเป็นทีมย่อมดีกว่าการเรียนรู้คนเดียว รวมทั้งทำให้พนักงานได้เห็นว่าความรู้นั้นคืออะไร และสามารถนำความรู้มาใช้หรือพัฒนาได้อย่างไร

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า เป็นการสร้างกิจกรรมจากวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ตามเงื่อนไขในการจัดกิจกรรมของ Bednar et.al. (1995) สามารถถดำเนินการได้ดังนี้ 1) การสร้างการเรียนรู้สำหรับความรู้ต่างๆ ถูก

สร้างขึ้นด้วยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากประสบการณ์ เป็นการใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวทางใหม่ 2) การเรียนรู้เป็นผลที่ได้จากการตีความข้อมูลจากประสบการณ์ของแต่ละคน 3) การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำหรือการร่วมกันสร้างแนวทางเป็นการช่วยสร้างความหมายในสิ่งที่คิดค้น 4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมมือเป็นการได้แนวคิดใหม่ที่มาจากการร่วมแบ่งปันแนวคิดที่หลากหลายในกลุ่มโดยการอภิปรายเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายของแต่ละคน ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมมปรับเปลี่ยนความรู้ของตนพร้อมทั้งสร้างความหมายใหม่ของตนเองขึ้นมา 5) การเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดขึ้นในสภาพจริง และสะท้อนบริบทของสภาพที่แท้จริง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้จริง 6) การทดสอบแบบบูรณการ เพื่อให้ความรู้ใหม่ที่ได้กลมกลืนกับบริบทจริง

ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้วิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมของปัจจัยเชิงสาเหตุในการคงอยู่ในองค์กรที่ศึกษา สามารถนำมาเปรียบเทียบกับสถานการณ์จริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวิเคราะห์ความยากง่าย หรือความเป็นไปได้ในการจัดการได้อย่างชัดเจนและมีทิศทางมากขึ้น รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากพนักงานของแผนกที่เข้าร่วมกิจกรรม เนื่องจากทุกคนรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความพึงพอใจนั้น

<u>ประเด็นที่ 2</u> วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า มีวัตถุประสงค์ของการใช้งาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 วัตถุประสงค์ของการใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ผู้ใช้งาน	วัตถุประสงค์ของการใช้งาน
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปใช้ในการค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าพร้อมทั้งพัฒนาแนวทางสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยตนเอง
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลงของหน่วยงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้ใช้งาน	วัตถุประสงค์ของการใช้งาน
ผู้ที่สนใจ	เพื่อให้ผู้ที่สนใจนำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลงในองค์กรที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน หรือธุรกิจใกล้เคียงกัน

<u>ประเด็นที่ 3</u> ที่มาของปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรเพื่อการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ที่มาของปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรเพื่อการจัดทำคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ได้มาจากการวิจัยแบบผสานวิธีแบบ Exploratory Sequential Design (Creswell, 2012) รายละเอียดดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นพนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานครละในเขตต่างจังหวัด วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ให้ลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 9 คน เพื่อทำให้ทราบเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าภายใต้แนวคิดของ Mathis & Jackson (2010) เกี่ยวกับองค์กรและการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ 2) การให้รางวัล: ผลตอบแทน ผลประโยชน์และผลการปฏิบัติงาน 3) การอบรมและพัฒนาด้านวิชาชีพ 4) นโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน 5) ความสัมพันธ์ด้านการทำงาน 6) งานและชีวิตการทำงาน ผลที่ได้จากการวิจัยพบเงื่อนไขในการคงอยู่ในองค์กรตามลำดับมากไปน้อย มีดังต่อไปนี้ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน ความสำคัญต่อองค์กร นโยบายองค์กร ความสำเร็จของงาน และเงินเดือนและผลตอบแทน

การวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าจากการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ พนักงานศูนย์การค้าในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดทุกระดับจำนวน 630 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการเลือกแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ประกอบด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 505 คน และกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดมีจำนวน 125 คน และการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แบ่งเป็นแผนกออกเป็น 10 แผนก และแบ่งตำแหน่งออกเป็น 4 ระดับ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ ความพึงพอใจในงาน โดยความพึงพอใจในงานประกอบด้วยปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการจัดการ

ปัจจัยเชิงสาเหตุในการจัดทำคู่มือสำหรับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าเงื่อนไขสำหรับการคงอยู่ในองค์กรจากการวิจัยเชิงคุณภาพมีองค์ประกอบสอดคล้องกับองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องด้วยคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าซึ่งถูกจัดทำขึ้นโดยการนำหลักการทางจิตวิทยาและการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเข้ามาใช้ดำเนินการร่วมกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงเหมาะสมสำหรับการนำเสนอปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าที่สามารถนำกระบวนการทางจิตวิทยาและการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมมาใช้ในการพัฒนาความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร โดยสามารถสรุปปัจจัยเชิงสาเหตุที่ใช้กิจกรรมในคู่มือสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ดังตารางนี้

ตาราง 2 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ การคงอยู่ในองค์กรตามแนวคิดของ Mathis & Jackson (2010)			**ผลการวิจัยเชิงปริมาณ**
5. งานและชีวิตการทำงาน	➢ ความสามารถในการทำงาน ➢ ลักษณะของงาน ➢ ความสำเร็จในงาน ➢ ความสำคัญต่อองค์กร	⟷	ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านงาน
6. ความสัมพันธ์ด้านการทำงาน	➢ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ➢ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	⟷	ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านการจัดการ
7. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านอาชีพ	➢ การเกิดการเรียนรู้		
8. นโยบายและแนวทางการปฏิบัติ	➢ ความก้าวหน้าในงาน		

ส่วนที่ 2
คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า มีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ขอบเขตคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ประเด็นที่ 2 แนวทางการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ประเด็นที่ 3 รูปแบบกิจกรรมของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

ประเด็นที่ 4 การประเมินผลคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

<u>ประเด็นที่ 1</u> ขอบเขตคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า มีขอบเขตดังต่อไปนี้

การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การที่พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยองค์กรเข้าใจความต้องการของพนักงาน และคำนึงถึงสภาวะทางจิตใจและร่างกายของพนักงาน

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจากปัจจัยด้านของงานและปัจจัยด้านการจัดการ ความพึงพอใจทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

การสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาใช้ประยุกต์ให้สอดคล้องกับประสบการณ์ใหม่ที่ประสบ เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน ซึ่งความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นี้สามารถถูกปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาต่อไปในอนาคตเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทที่มีการเปลี่ยนไป

ทั้งนี้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างคู่มือเพื่อให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งาน

<u>ประเด็นที่ 2</u> แนวทางการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า มีแนวทางการใช้งานดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

วัตถุประสงค์ของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า แบ่งออกได้เป็นวัตถุประสงค์ปลายทาง และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม รายละเอียดดังนี้

ตาราง 3 วัตถุประสงค์ของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

วัตถุประสงค์ของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า	
วัตถุประสงค์ปลายทาง	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
➢ เพื่อทำให้เกิดการสร้างกลยุทธ์ในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า ➢ เพื่อทำให้เกิดแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงานสำหรับการคงอยู่ในองค์กรจากการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม	➢ เพื่อนำกิจกรรมจากคู่มือสำหรับสร้างกลยุทธ์ในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า สร้างความรู้ใหม่เกี่ยวกับการค้นพบปัจจัยเชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานศูนย์การค้า

แนวคิดสำคัญของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ทำให้ผู้ที่นำไปใช้เกิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการซึมซับหรือดูดซึม (Assimilation) ข้อมูลหรือประสบการณ์ใหม่เข้าไปสัมพันธ์กับความรู้หรือโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม (ทิศนา แขมมณี, 2554) รวมถึงการหาความหมายและควบคุมการสื่อความหมาย โดยมีหลักการ 2 ประการ ประการแรก คือ ความรู้ไม่ได้มาการรับรู้ด้วยวิธีเดียว แต่มาจากความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลที่มีความเข้าใจในความรู้ ประการที่ 2 คือ การรับรู้เป็นการปรับตัวและใช้ประสบการณ์ที่มี Von (1989) โดยการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นการกล่าวถึงเรื่องของความคิดที่บุคคลได้สร้างความรู้ขึ้นมามากกว่าการรับรู้ความรู้นั้น โดยแสดงให้เห็นว่าความรู้นั้นคืออะไร ความรู้นั้นนำมาใช้เพื่ออะไร และความรู้นั้นนำมาพัฒนาได้อย่างไร แต่ความรู้นี้เป็นสิ่งไม่ถาวรเพราะยังคงมีการพัฒนาต่อไป และถูกสร้างขึ้นมาใหม่จากสังคม การเรียนรู้จากการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเป็นการขจัดความขัดแย้งระหว่างความรู้เดิมกับความรู้ใหม่โดยการสร้างตัวแทนใหม่ขึ้นมา (Fosnot, 1996)

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้เงื่อนไขของ Bednar et.al. (1995) สามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) การสร้างการเรียนรู้สำหรับความรู้ต่างๆ ถูกสร้างขึ้นด้วยผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากประสบการณ์ เป็นการใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวทางใหม่ 2) การเรียนรู้เป็นผลที่ได้จากการตีความข้อมูลจากประสบการณ์ของแต่ละคน 3) การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำหรือการร่วมกันสร้างแนวทางเป็นการช่วยสร้างความหมายในสิ่งที่คิดค้น 4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมมือเป็นการได้แนวคิดใหม่ที่มาจากการร่วมแบ่งปันแนวคิดที่หลากหลายในกลุ่มโดยการอภิปรายเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายของแต่ละคน ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมปรับเปลี่ยนความรู้ของตนพร้อมทั้งสร้างความหมายใหม่ของตนเองขึ้นมา 5) การเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดขึ้นในสภาพจริง และสะท้อนบริบทของสภาพที่แท้จริง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้จริง 6) การทดสอบแบบบูรณการ เพื่อให้ความรู้ใหม่ที่ได้กลมกลืนกับบริบทจริง

การสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมเหมาะสำหรับการค้นหาสาเหตุและการสร้างแนวทางให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลปฏิบัติงานมีต่องาน ประกอบด้วยปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการจัดการ ความรู้ใหม่ที่ได้มีความเหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนไป ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้มาจึงมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์จริง และสามารถสะท้อนความจริงเพื่อทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าใจความต้องการของพนักงานในแต่ละคนว่าต้องการพัฒนาความพึงพอใจด้านใดที่ส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย/จำนวนผู้เข้าร่วม

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับกลุ่มพนักงานที่มีความต้องการสร้างความพึงพอใจในงาน อาทิเช่น แผนกที่มีอัตราการลาออกสูง แผนกที่พนักงานมีปัญหาเรื่องของประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

สถานที่ในการดำเนินการ

พิจารณาสถานที่ตามความเหมาะสมของรูปสำหรับแต่ละกิจกรรม ซึ่งปัจจุบันมีสถานที่หลากหลายให้เลือกใช้เพื่อช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ อาทิเช่น ห้องสัมมนาขององค์กร ห้องอบรมขององค์กร Co-working space หรือสถานที่ทำงานจริง เป็นต้น

ระยะเวลาในการดำเนินการ

พิจารณาระยะเวลา และช่วงเวลาตามความเหมาะสม

ผลที่ได้จากการใช้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

การใช้งานคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าร่วมกับพนักงานกลุ่มเป้าหมายผ่านกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม โดยเป็นการร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาซึ่งในกิจกรรมนี้คือการค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อทราบสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานแล้ว ทุกคนร่วมกันคิดหาแนวทางและวิธีการแก้ไขเพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน เมื่อได้ข้อสรุปแนวทางและวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานจากการวิเคราะห์ร่วมกันแล้ว ทางฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางและวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันขององค์กร โดยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมสามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาที่เกิดปัญหาด้านการคงอยู่ในองค์กรที่ลดลง จึงถือเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรได้อย่างแท้จริงและถาวร

<u>ประเด็นที่ 3</u> รูปแบบกิจกรรมของคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า

คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาสาเหตุและการสร้างแนวทางให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลปฏิบัติงานมีต่องาน ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้มามีความเหมาะสมต่อสถานการณ์จริง และสามารถสะท้อนความจริงเพื่อทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าใจที่มาของปัญหาและความต้องการของพนักงาน ทั้งนี้คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรฉบับนี้ ขอนำเสนอตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับการวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม คือ กิจกรรมระดมสมอง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในความพึงพอใจในงาน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดของตนเอง เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา และสรุปเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่นโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าฉบับนี้ ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ส่วน ได้แก่ กิจกรรมส่วนที่ 1 การค้นหาความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา และกิจกรรมส่วนที่ 2 การสร้างความพึงพอใจในงาน รายละเอียดดังนี้

กิจกรรมส่วนที่ 1 การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยด้านงานประกอบด้วย ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน และความสำคัญต่อองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการประกอบด้วย ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การเกิดการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในงาน การค้นหาปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องการนำมาพัฒนาดำเนินการโดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้คะแนนความพึงพอใจในงานตามความรู้สึกที่แท้จริงที่มีต่อปัจจัยที่กำหนดไว้ในตาราง ด้วยการเปรียบเทียบความรู้สึกที่แท้จริงจากการปฏิบัติงานกับคะแนนเต็มซึ่งมี 10 คะแนน จากนั้นพิจารณาเลือกปัจจัยของความพึงพอใจด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุดมาใช้ในกิจกรรมสำหรับสร้างความพึงพอใจในงาน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 การให้คะแนนความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน		**คะแนนตามความรู้สึก**	**เหตุผลการให้คะแนน**
ปัจจัยด้านงาน	ความสามารถในการทำงาน		
	ลักษณะของงาน		
	ความสำเร็จในงาน		
	ความสำคัญต่อองค์กร		
ปัจจัยด้านการจัดการ	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา		
	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน		
	การเกิดการเรียนรู้		
	ความก้าวหน้าในงาน		

คะแนนที่ได้จากผู้ร่วมกิจกรรมทำให้ค้นพบปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาความพึงพอใจในงานเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างคะแนนความพึงพอใจในงานน้อยที่สุดมากกว่า 1 ปัจจัย ควรมีการความคิดเห็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการตัดสินในคัดเลือกปัจจัยที่ต้องการพัฒนามากที่สุด 1 ปัจจัย หรืออาจพัฒนาปัจจัยที่ความพึงพอใจในงานน้อยที่สุดทุกตัวพร้อมกัน ทั้งนี้ขอนำเสนอตัวอย่างการให้คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานจากแผนกที่มีอัตราการลาออกสูงตามตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 ตัวอย่างการให้คะแนนความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน		คะแนนตามความรู้สึก	เหตุผลการให้คะแนน
ปัจจัยด้านงาน	ความสามารถในการทำงาน	9	สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง
	ลักษณะของงาน	8	งานที่ทำตรงกับความรู้และมีความท้าทาย
	ความสำเร็จในงาน	6	ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จหากได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
	ความสำคัญต่อองค์กร	7	งานที่ทำมีส่วนสำคัญต่อการสร้างรายได้ให้องค์กร
ปัจจัยด้านการจัดการ	ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	3	มีความขัดแย้งด้านความคิดเห็น
	ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	8	มีความเห็นอกเห็นใจเข้าใจกัน
	การเกิดการเรียนรู้	8	มีวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เรียนรู้ตลอดเวลา
	ความก้าวหน้าในงาน	6	การประเมินจากผู้บังคับบัญชาค่อนข้างมีความลำเอียง

จากผลการให้คะแนนทำให้ค้นพบปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชามีคะแนนความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด คือ 3 คะแนน ดังนั้นความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาจึงถูกนำมาเป็นปัจจัยสำหรับกิจกรรมในการสร้างความพึงพอใจในงาน

<u>กิจกรรมส่วนที่ 2</u> การสร้างความพึงพอใจในงาน

จากกิจกรรมส่วนที่ 1 ทำให้สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่ถูกนำมาใช้ในกิจกรรมสำหรับสร้างความพึงพอใจในงาน การระดมสมองจึงถูกนำมาเป็นกิจกรรมที่ให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งออกเป็นการระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและการระดมสมองเพื่อการหาแนวทางแก้ไข โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดของตนเอง เพื่อนำความคิดที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่นโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

<u>อุปกรณ์สำหรับกิจกรรม</u>

1. Flipchart
2. บัตรกระดาษเปล่าขนาด ¼ ของกระดาษ A4 สำหรับเป็นบัตรความคิด
3. กระดาษ A4 เปล่า
4. กระดาษโน้ต (Post it)
5. ดินสอ/ปากกา
6. ปากกาเขียน Flipchart

<u>สถานที่สำหรับการจัดกิจกรรม</u>

ห้องประชุมของบริษัท ประกอบด้วย โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์

<u>เวลาสำหรับการจัดกิจกรรม</u>

กำหนดเวลาในการจัดกิจกรรม 6-7 ชั่วโมง รายละเอียดดังนี้

- การแจ้งรายละเอียดการจัดกิจกรรมและให้สมาชิกแบ่งกลุ่มพร้อมกำหนดบทบาทสมาชิกในกลุ่ม 30 นาที
- สมาชิกลงคะแนนในตารางแสดงความพึงพอใจ พร้อมสรุป 60 นาที
- การแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นปัญหา 20 นาที
- การรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกออกมาเป็นประเด็น 40 นาที
- การนำเสนอประเด็นปัญหาของแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 15 นาที รวม 60 นาที
- ผู้ดำเนินกิจกรรมร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสรุปประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาใช้เป็นประเด็นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา 20 นาที
- การแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา 20 นาที
- การรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา โดยแยกออกมาเป็นประเด็น 40 นาที
- การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 15 นาที รวม 60 นาที
- ผู้ดำเนินกิจกรรมร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสรุปประเด็นสำคัญที่นำมาใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อสรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาให้สมาชิกทุกคนทราบอีกครั้งเพื่อความเข้าใจที่ตรงกับ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สอบถามข้อสงสัย 30 นาที
- ผู้ดำเนินกิจกรรมสรุปปิดกิจกรรม 10 นาที

รายละเอียดการจัดกิจกรรม

รายละเอียดสำหรับกิจกรรมในคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าด้วยวิธีการสร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดคอนสตรัคติวิซึม ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
13.การอธิบายรายละเอียดในการจัดกิจกรรม	- เพื่อให้สมาชิกทราบถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม - เพื่อให้สมาชิกทุกคนทราบถึงขั้นตอนและเวลาในการร่วมกิจกรรม รวมทั้งสามารถวางแผนการใช้เวลาในแต่ละกิจกรรม	- ผู้ดำเนินกิจกรรมอธิบายถึงสาเหตุของการจัดกิจกรรม คือ การมีอัตราการลาออกในแผนกสูงผิดปกติ โดยวัตถุประสงค์ของกิจกรรม คือ การร่วมกันหาสาเหตุ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหา - ผู้ดำเนินกิจกรรมอธิบายรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ในการจัดกิจกรรม รวมทั้งระยะเวลาในการทำกิจกรรมให้สมาชิกทราบ
14.การแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยและกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน	- เพื่อให้มีความเหมาะสมของจำนวนสมาชิกที่ทุกคนจะได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม - เพื่อกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มตัวเอง	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิกในการแบ่งกลุ่ม 15 นาที โดยขอความร่วมมือให้สมาชิกทุกคนแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มละ 4-5 คน จำนวน 4 กลุ่ม - ผู้ดำเนินกิจกรรมขอให้แต่ละกลุ่มกำหนดบทบาทของสมาชิก ดังนี้ 1) หัวหน้ากลุ่มทำหน้าที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย และกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น 2) เลขากลุ่มทำหน้าที่รวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดและแยกความคิดเห็นออกมาเป็นประเด็น 3) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำหน้าที่แสดงความคิดเห็น และปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้ากลุ่ม

ตาราง 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
15.การวัดความพึงพอใจในงานของกิจกรรมที่ 1	- เพื่อให้ทราบสาเหตุของการลาออก - เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่นำมาใช้ในการสร้างความพึงพอใจในงาน	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 60 นาที เพื่อให้สมาชิกทุกคนพิจารณาสาเหตุของการลาออกโดยการให้คะแนนความพึงพอใจในงานตามความรู้สึกที่แท้จริงโดยเปรียบเทียบกับคะแนนเต็มของความพึงพอใจในงาน 10 คะแนน - ผู้ดำเนินกิจกรรมทำการคำนวณคะแนนของสมาชิกแต่ละคน พร้อมทั้งสรุปปัจจัยที่ต้องนำมาสร้างความพึงพอใจในงานสำหรับกิจกรรมครั้งนี้ ซึ่งผลการให้คะแนน คือ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา
16.การแสดงและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของกิจกรรมที่ 2	- เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในด้านการสร้างความรู้จากประสบการณ์มาสร้างความรู้ใหม่และแปลความหมายตามประสบการณ์ของแต่ละคน	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนเขียนความคิดเห็นของตัวเองเกี่ยวกับปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเงียบๆ ลงบัตรความคิด (1 ใบต่อ 1 คน) โดยเขียนให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หากมีการแสดงความคิดเห็นยิ่งมากก็ยิ่งดี โดยยังไม่ต้องมีการพิจารณาข้อเท็จจริงและเหตุผลเพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดที่หลากหลาย

ตาราง 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
		- หัวหน้ากลุ่มให้สมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดเห็นของตนเองตามบัตรความคิดเห็นที่เขียนเกี่ยวกับปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยเรียงลำดับการเสนอความคิดทีละบัตรความคิด จากนั้นเลขากลุ่มนำไปติดบน Flipchart ให้ครบทุกความคิดจากสมาชิกทุกคนที่เขียนไว้
17.การพิจาณาและตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา	- เพื่อให้สมาชิกได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาให้ตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในด้านการแปลความหมายตามประสบการณ์ของแต่ละคนและการสร้างความหมายขึ้นโดยมีพื้นฐานจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อหัวหน้ากลุ่มมอบหมายสมาชิกในกลุ่มร่วมพิจารณาบัตรความคิดไปพร้อมกันว่าเข้าใจความคิดที่เขียนไว้หรือไม่ หากไม่เข้าใจควรขอให้สมาชิกเจ้าของความคิดนั้นอธิบายสั้นๆ และปรับปรุงข้อความให้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งช่วงนี้ไม่ใช่เวลาในการอภิปรายหรือวิจารณ์ความคิดเห็น และไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นที่นำเสนอในระหว่างที่มีการแสดงความคิดเห็น - จากนั้นให้สมาชิกช่วยกันตรวจสอบความซ้ำซ้อนหรือความเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นที่กำหนดไว้เพื่อตัดความเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ออกไป

ตาราง 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
18.การสรุปความคิดของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเกี่ยวกับปัญหาของสมาชิกแต่ละคนถูกนำมาสรุปเป็นประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในด้านการสร้างความคิดรวบยอดจากการร่วมกันแบ่งปันความคิดทำให้เกิดการสร้างความรู้ความหมายของตนเองใหม่ขึ้นมา	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อหัวหน้ากลุ่มสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ได้ร่วมมือกันระดมสมองจากสมาชิกทั้งหมดว่ามีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง จัดเรียงความคิดเห็นให้เป็นหมวดหมู่ และเรียงลำดับความสำคัญ พิจารณาว่าประเด็นที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ดำเนินการอภิปรายไปจนกระทั่งสมาชิกในกลุ่มมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ตรงกัน
19.การสรุปความคิดจากสมาชิกทุกกลุ่มเกี่ยวกับปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเห็นของสมาชิกทุกกลุ่มถูกนำมาคัดกรองและสรุปเป็นประเด็นหลักในการนำมาหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในขั้นการเรียนรู้ที่จากสถานการณ์จริง เหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์จริง สามารถสะท้อนความจริงได้	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิกกลุ่มละ 15 นาที จำนวน 4 กลุ่ม รวม 60 นาที เพื่อแต่ละกลุ่มออกมานำเสนอความคิดเห็นที่ผ่านการคัดกรองมาแล้ว พร้อมตอบประเด็นข้อสงสัย เมื่อนำเสนอครบทุกกลุ่มแล้วผู้ดำเนินกิจกรรมสรุปประเด็นหลักที่ได้จากการระดมสมองในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นประเด็นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยประเด็นหลักที่ได้มาต้องเป็นประเด็นที่สมาชิกทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันเป็นเอกฉันท์

ตาราง 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
20.การแสดงและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในด้านการสร้างความรู้จากประสบการณ์มาสร้างความรู้ใหม่และแปลความหมายตามประสบการณ์ของแต่ละคน	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนเขียนความคิดเห็นของตัวเองเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาในประเด็นหลักที่ถูกคัดกรองมาแล้วลงบัตรความคิด (1 ใบต่อ 1 คน) โดยเขียนให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยยังไม่ต้องพิจารณาข้อเท็จจริงและเหตุผลเพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดที่หลากหลาย ดำเนินการเช่นเดียวกับขั้นตอนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา - หัวหน้ากลุ่มให้สมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดเห็นของตนเองตามบัตรความคิดเห็นที่เขียนเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยเรียงลำดับการเสนอความคิดทีละบัตรความคิด จากนั้นเลขากลุ่มนำไปติดบน Flipchart ให้ครบทุกความคิดจากสมาชิกทุกคนที่เขียนไว้

ตาราง 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
21.การพิจาณาและตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้สมาชิกได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาให้ตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในด้านการแปลความหมายตามประสบการณ์ของแต่ละคน และการสร้างความหมายขึ้นโดยมีพื้นฐานจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 20 นาที เพื่อหัวหน้ากลุ่มมอบหมายให้สมาชิกในกลุ่มพิจารณาบัตรความคิดไปพร้อมกันว่าเข้าใจความคิดที่เขียนไว้หรือไม่ หากไม่เข้าใจควรขอให้สมาชิกเจ้าของความคิดนั้นอธิบายสั้นๆ และปรับปรุงข้อความให้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งช่วงนี้ไม่ใช่เวลาในการอภิปรายหรือวิจารณ์ความคิดเห็น และไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นที่นำเสนอในระหว่างที่มีการแสดงความคิดเห็น - จากนั้นให้สมาชิกช่วยกันตรวจสอบความซ้ำซ้อนหรือความเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นที่กำหนดไว้เพื่อตัดความเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ออกไป
22.การสรุปความคิดของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาของสมาชิกแต่ละคนถูกนำมาสรุปเป็นประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในด้านการสร้างความคิดรวบยอดจากการร่วมกันแบ่งปันความคิดทำให้เกิดการสร้างความรู้ความหมายของตนเองใหม่ขึ้นมา	- หัวหน้ากลุ่มสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ร่วมมือกันระดมสมองจากสมาชิกทั้งหมดว่ามีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง จัดเรียงความคิดเห็นให้เป็นหมวดหมู่ และเรียงลำดับความสำคัญ พิจารณาว่าประเด็นที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ดำเนินการอภิปรายไปจนกระทั่งสมาชิกในกลุ่มมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ตรงกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
23.การสรุปความคิดจากสมาชิกทุกกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา	- เพื่อให้ความคิดเห็นของสมาชิกทุกกลุ่มถูกนำมาคัดกรองและสรุปเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมในขั้นการเรียนรู้ที่จากสถานการณ์จริง เหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์จริง สามารถสะท้อนความจริงได้	- ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิกกลุ่มละ 15 นาที จำนวน 4 กลุ่ม รวม 60 นาที ผู้ดำเนินกิจกรรมให้แต่ละกลุ่มออกมานำเสนอความคิดเห็นที่ผ่านการคัดกรองมาแล้วพร้อมตอบประเด็นข้อสงสัย - ผู้ดำเนินกิจกรรมใช้เวลา 30 นาที ภายหลังจากการนำเสนอครบทุกกลุ่มแล้ว ในการสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนเป็นประเด็นหลักๆ ที่ได้จากการระดมสมองในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นประเด็นหลักในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยประเด็นหลักที่ได้มาต้องเป็นประเด็นที่สมาชิกทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันเป็นเอกฉันท์ - ผู้ดำเนินกิจกรรมให้เวลาสมาชิก 10 นาที เพื่อกล่าวปิดกิจกรรม โดยขอบคุณสมาชิกทุกคนพร้อมทั้งแจ้งให้ทราบว่าความคิดที่ได้ในกิจกรรมถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์
24.การนำความคิดเห็นที่ได้ไปสู่การใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ	- เพื่อให้แนวทางการหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาจากกิจกรรมได้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคอนสตรัคติวิซึมด้านการบูรณาการเพื่อให้ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริง	- ผู้ดำเนินกิจกรรมนำความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผู้บังคับบัญชาไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

<u>ประเด็นที่ 4</u> การประเมินผลคู่มือสำหรับสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

การประเมินผลด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรม เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรและกิจกรรม และการประเมินผลการจัดกิจกรรม รายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผลด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรม เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม โดยการประเมินผลจากความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติภายหลังกิจกรรมให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประเมินโดยผู้ร่วมกิจกรรม

2. การประเมินผลภาพรวมด้านการจัดกิจกรรม เป็นการประเมินผลการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้ดำเนินกิจกรรม และสภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม ซึ่งประเมินโดยผู้จัดกิจกรรม

คำชี้แจง ให้พิจารณาการจัดการโครงการจากกิจกรรม แล้วให้คะแนนความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	**คะแนนคำถาม**
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

แบบประเมินการจัดกิจกรรม (โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรม)

การประเมินผลด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรม เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม โดยการประเมินผลจากความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติภายหลังกิจกรรมให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประเมินโดยผู้ร่วมกิจกรรม

<u>คำชี้แจง</u> ให้ประเมินกิจกรรมโดยรวมภายหลังการดำเนินกิจกรรม

ข้อ	**รายการประเมิน**	**น้อยมาก**	**น้อย**	**ปากกลาง**	**ดี**	**ดีมาก**
1	มีการแจ้งจุดประสงค์ หรือคุณค่าของกิจกรรม					
2	เนื้อหาสาระมีความถูกต้อง ครอบคลุม ชัดเจน					
3	กิจกรรมมีความน่าสนใจ เหมาะสม					
4	กิจกรรมเรียงลำดับจากง่ายไปสู่ยาก					

(ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	น้อยมาก	น้อย	ปากกลาง	ดี	ดีมาก
5	สื่อในการสอนเหมาะสม น่าสนใจ ทำให้เข้าใจง่าย					
6	กิจกรรมในส่วนของเนื้อหา เข้าใจง่าย น่าสนใจ					
7	กิจกรรมในส่วนของการปฏิบัติ เข้าใจง่าย น่าสนใจ					
8	การเอาใจใส่ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
9	วิทยากรดำเนินการได้อย่างเหมาะสม					
10	อุปกรณ์ที่ใช้สอนมีความเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อกิจกรรม					
11	อาหาร เครื่องดื่ม มีความเหมาะสมกับกิจกรรม					
12	สถานที่จัดกิจกรรมเหมาะสม บรรยากาศจูงใจให้เกิดการเรียนรู้					
13	ระยะเวลาในกิจกรรมเหมาะสม					
14	สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมมาใช้ในชีวิตจริงได้					
15	ควรมีการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานในลักษณะนี้อีก					
รวม						

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินภาพรวมของโครงการ(โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์)

การประเมินผลภาพรวมด้านการจัดกิจกรรม เป็นการประเมินผลการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้ดำเนินกิจกรรม และสภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม ซึ่งประเมินโดยผู้จัดกิจกรรม

คำชี้แจง ให้ประเมินกิจกรรมโดยรวมภายหลังการดำเนินกิจกรรม

ข้อ	รายการประเมิน	น้อยมาก	น้อย	ปากกลาง	ดี	ดีมาก
ด้านผู้เข้าร่วมกิจกรรม						
1	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความสนใจเนื้อหาที่ใช้ในกิจกรรม					
2	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความตั้งใจในการฟังบรรยาย หรือการดำเนินกิจกรรม					
3	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพยายามมีส่วนร่วมในการอภิปรายเนื้อหา					
4	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพยายามให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ					
5	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามการดำเนินกิจกรรม					
6	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความสนุกสนานกับกิจกรรม					
7	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีการช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่กัน					
ด้านผู้ดำเนินกิจกรรม						
8	ผู้ดำเนินกิจกรรมดำเนินการตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้					
9	ผู้ดำเนินกิจกรรมสามารถถ่ายทอดความรู้ หรือกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจได้ถ่องแท้					
10	ผู้ดำเนินกิจกรรมควบคุมเวลาได้ตรงตามกำหนด					
11	ผู้ดำเนินกิจกรรมแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือตอบคำถามต่างๆ ได้ดี					
12	ผู้ดำเนินกิจกรรมมีความตั้งใจในการสาธิตและให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมปฏิบัติตามได้					

(ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	น้อยมาก	น้อย	ปากกลาง	ดี	ดีมาก
13	ผู้ดำเนินกิจกรรมมีความเป็นกันเอง สนุกสนาน ช่วยให้ลดความเครียดได้					
14	ผู้ดำเนินกิจกรรมใช้อุปกรณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้					
15	สถานที่มีความเหมาะสมกับเนื้อหากิจกรรม					
16	ความพร้อมของอุปกรณ์ สื่อการสอน					
17	บรรยากาศในการเรียนกิจกรรม					
18	อาหาร เครื่องดื่มที่บริการ					
19	การให้ความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง					
20	ระยะเวลาในการจัดกิจกรรม					
21	วัน-เวลาในการจัดกิจกรรม					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัย

ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์

ตารางค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์

	ข้อคำถาม	ค่า IOC
1.	มีเงื่อนไขใดบ้างที่ทำให้คุณยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ได้อย่างยาวนาน เช่น ความก้าวหน้าทางการงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	.80
2.	เงื่อนไขอะไรที่ทำให้คุณยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบันมาอย่างต่อเนื่อง เช่น เป้าหมายองค์กร ชื่อเสียง ค่านิยมองค์กร	.60
	2.1 จากองค์กรที่กล่าวมา ขอให้อธิบายเหตุผลเพิ่มเติมว่าทำไมคุณจึงเกิดความรู้สึกอยากอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป	.80
	2.2 ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือขององค์กรแห่งนี้ ทำให้คุณรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่ เพราะอะไร	.80
	2.3 เป้าหมายขององค์กรแห่งนี้มีความชัดเจนหรือไม่ คุณคิดว่าเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้สำเร็จหรือไม่ เพราะอะไร	.80
	2.4 คุณทราบหรือไม่ว่าค่านิยมขององค์กรคืออะไร คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับค่านิยมขององค์กรแห่งนี้	.60
3.	คุณคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรแห่งนี้เป็นอย่างไร เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศการทำงาน สภาพสำนักงาน	.80
	3.1 คุณคิดว่าสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานขององค์กรแห่งนี้เพียงพอหรือไม่ หากไม่เพียงพอ คุณต้องการให้มีสิ่งใดเพิ่มเติม	1.00
	3.2 คุณคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานแห่งนี้มีความปลอดภัยหรือไม่ หากไม่มีหรือยังต้องการปรับปรุง คุณต้องการสิ่งใดเพิ่มเติม เพราะอะไร	.80
	3.3 ถ้าให้ช่วยอธิบายบรรยากาศการทำงานที่นี้ คุณจะอธิบายอย่างไร เช่น ความสนุกสนานในการทำงาน บรรยากาศการทำงานอบอุ่น มีการช่วยเหลือกันและกัน ทำให้คุณรู้สึกพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ เพราะเหตุใด	.80
	3.4 สภาพสำนักงาน เช่น อุปกรณ์ที่เพียงพออยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ ขนาดของพื้นที่ทำงาน ความเป็นระเบียบ ความสะอาดของที่ทำงานแห่งนี้ทำให้คุณรู้สึกพึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด อย่างไร	1.00
	3.5 สภาพแวดล้อมที่กล่าวมาทั้งหมดมีส่วนทำให้คุณรู้สึกอยากทำงานต่อไปนานๆ หรือไม่ เพราะเหตุใด	.80

ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC
4. ในความคิดเห็นของคุณผู้นำองค์กรคุณคิดว่าคือใคร คุณสามารถตอบได้มากกว่า 1 คน	.60
4.1 คุณคิดว่าผู้นำองค์กรมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ อย่างไร	.80
4.2 คุณคิดว่าผู้นำองค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ช่วยผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร	1.00
4.3 ผู้นำองค์กรที่คุณต้องการมีลักษณะอย่างไร	.80
5. คุณคิดอย่างไรกับนโยบายผลตอบแทนขององค์กรแห่งนี้ และชอบผลตอบแทนด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด	.60
5.1 คุณคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถ หรือตำแหน่งของคุณหรือไม่ เพราะเหตุใด	.80
5.2 คุณคิดว่าเงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆ เช่น โบนัส เบี้ยเลี้ยง O.T. ที่ได้รับเพียงพอกับการใช้จ่ายของคุณหรือไม่ อย่างไร	.80
5.3 คุณคิดว่าสวัสดิการขององค์กรแห่งนี้ดีหรือไม่ และสวัสดิการใดที่คุณเห็นว่าเป็นประโยชน์ทำให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไร	1.00
5.4 คุณคิดว่าโบนัสขององค์กรแห่งนี้เหมาะสมหรือไม่ และทำให้คุณรู้สึกพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร	.80
5.5 คุณคิดว่ากิจกรรมต่างๆ เช่น Family day ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมความสุขในการทำงานเหมาะสมหรือไม่ คุณรู้สึกต่อกิจกรรมเหล่านี้อย่างไร ขอให้คุณยกตัวอย่างกิจกรรมที่ได้เข้าร่วมและชื่นชอบและขอให้คุณยกตัวอย่างกิจกรรมที่คุณอยากให้มีเพราะเหตุใด	,60
6. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการสร้างการเรียนรู้ของที่ทำงานแห่งนี้ เช่น การจัดอบรม การถ่ายโอนความรู้ในที่ทำงาน การสร้างประสบการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้	.80
6.1 คุณคิดว่าที่ทำงานแห่งนี้มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด และขอให้คุณอธิบายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามความเข้าใจของคุณ	.60
6.2 คุณคิดว่าการเรียนรู้ในที่ทำงานแห่งนี้ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของคุณมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	.80
6.3 คุณคิดว่าที่ทำงานแห่งนี้สนับสนุนให้เกิดความรู้ใหม่ๆ จากการทำงานหรือไม่ อย่างไร ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	.60
6.4 คุณคิดว่าที่ทำงานแห่งนี้มีการถ่ายทอดความรู้จากคนภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	.60

ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC
6.5 คุณต้องการให้ที่ทำงานแห่งนี้มีการสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในรูปแบบใด และเรื่องอะไรบ้าง ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	.80
7. คุณคิดว่านโยบายด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานของที่ทำงานแห่งนี้เป็นอย่างไร ขอให้ช่วยอธิบาย	1.00
7.1 คุณคิดว่านโยบายด้านการปรับตำแหน่งมีความเป็นธรรมหรือไม่ เพราะอะไร และคุณต้องการให้เป็นไปในทิศทางใด	.80
7.2 คุณคิดว่านโยบายการโอนย้ายสาขาของพนักงานเพื่อความ ก้าวหน้าเป็นอย่างไร	.80
7.3 คุณคิดว่านโยบายการโอนย้ายสาขาของพนักงานย้ายตามถิ่นอาศัยของที่ทำงานแห่งนี้เป็นอย่างไร	1.00
8. คุณคิดว่าความสัมพันธ์ในองค์กรของคุณเป็นอย่างไร	
8.1 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร คุณต้องการผู้บังคับบัญชาแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	1.00
8.2 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร คุณต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	.80
8.3 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร คุณต้องการเพื่อนร่วมงานแบบใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	1.00
8.4 คุณคิดความสัมพันธ์ของคุณกับแผนกอื่นๆ อย่างไร คุณต้องการให้มีรูปแบบการประสานงานกับแผนกอื่นๆ ในลักษณะใด เพราะเหตุใด ขอให้ช่วยยกตัวอย่าง	1.00
9. คุณคิดว่างานในปัจจุบันของคุณเป็นอย่างไร	.80
9.1 คุณรู้สึกชอบงานในปัจจุบันของคุณหรือไม่ อย่างไร	.80
9.2 คุณคิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของคุณหรือไม่ อย่างไร	1.00
9.3 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีปริมาณหรือขอบเขตที่เหมาะสมกับตำแหน่งและผลตอบแทนของคุณหรือไม่ อย่างไร	1.00
9.4 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีความท้าทาย น่าสนใจหรือไม่ อย่างไร	.80
9.5 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีความอิสระในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร	1.00
9.6 คุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติอยู่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	1.00
9.7 คุณคิดว่าเมื่อเทียบเวลาในการทำงานของคุณกับเวลาในชีวิตส่วนตัวคุณหรือไม่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และคุณต้องการช่วงเวลาการทำงานแบบใด	.80

ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC
10. เงื่อนไขการลาออก	
10.1 คุณเคยคิดลาออกจากที่ทำงานแห่งนี้หรือไม่ ทำไมถึงมีความคิดจะลาออก	1.00
10.2 ทำไมคุณจึงตัดสินใจอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป	1.00
10.3 หากคุณต้องลาออกจากองค์กรแห่งนี้เป็นเพราะเหตุใด	.80

ตารางแสดงค่า IOC และ CITC ของแบบสอบถาม

ค่า IOC และค่า CITC ของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	IOC	CITC
ด้านความพึงพอใจ		
1. ท่านพึงพอใจกับงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	1.00	.6399
2. ท่านพึงพอใจกับเวลาในการทำงานของท่านในปัจจุบัน	.80	.4576
3. ท่านพึงพอใจกับการทำงานด้วยความรู้ความสามารถที่มี	1.00	.4132
4. ท่านพึงพอใจการใช้ทักษะที่มีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1.00	.4461
5. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ	1.00	.3877
6. ท่านพึงพอใจกับทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน	.80	.3856
7. ท่านพึงพอใจเงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้จากองค์กร	1.00	.4422
8. ท่านพึงพอใจกับนโยบายในการบริหารงานขององค์กรแห่งนี้	1.00	.4921
9. ท่านพึงพอใจกับโครงสร้างองค์กรที่ใช้ในปัจจุบันนี้	1.00	.6461
10. ท่านมีความศรัทธาต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแห่งนี้	.80	.6009
11. ท่านพอใจการเลื่อนตำแหน่งที่ขึ้นกับความสามารถในการปฏิบัติงาน	1.00	.6233
12. ท่านพึงพอใจกับโอกาสและความก้าวหน้าที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน	1.00	.6104
13. ท่านพึงพอใจกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	1.00	.5208
14. ท่านพึงพอใจกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00	.4605
15. ท่านพึงพอใจกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.80	.4181
16. ท่านพึงพอใจกับการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ	1.00	.5221
17. ท่านพึงพอใจกับระบบการสื่อสารขององค์กร	1.00	.4991
18. ท่านพึงพอใจกับสถานที่ อุปกรณ์ และเครื่องมือในการทำงานที่มีอยู่	.60	.4331
ด้านแรงจูงใจ		
19. ท่านมีความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย	.80	.3901
20. ผลงานของท่านเป็นที่ชื่นชม และพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง	1.00	.3701
21. ท่านได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าจากความรู้ความสามารถ	1.00	.4899
22. ท่านได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	1.00	.5352
23. ท่านได้รับการยอมรับในความสามารถจากคนในองค์กร	1.00	.3715
24. เมื่อท่านเสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่ทุกคนจะยอมรับ	.80	.4257

ค่า IOC และค่า CITC ของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC	CITC
25. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร	1.00	.2975
26. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ	.60	.5391
27. ขอบเขต/ปริมาณงานของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	1.00	.5404
28. ลักษณะงานของท่านตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	1.00	.3032
29. ท่านมีความชำนาญอย่างยิ่งในงานที่ท่านรับผิดชอบ	1.00	.3147
30. งานของท่านมีความท้าทายให้ท่านต้องใช้ความพยายามตลอดเวลา	1.00	.5161
31. งานของท่านมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ท่าน	1.00	.6539
32. เงินเดือนของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	.60	.5259
33. ท่านคิดว่าสวัสดิการขององค์กรนี้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ	1.00	.5785
34. เงินเดือน/ผลตอบแทนที่ท่านได้รับทำให้ท่านมีความมั่นคงทางการเงิน	1.00	.5351
35. ท่านได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปที่ท่านได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้	.80	.6733
36. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.00	.5787
37. ท่านมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.00	.6205
38. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00	.5350
39. ท่านมีความไว้วางใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	.60	.5339
40. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นมิตร ไว้วางใจได้ มีน้ำใจช่วยเหลือกัน	1.00	.4177
41. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานของท่าน	1.00	.4484
42. ท่านคิดว่านโยบายในการบริหารเหมาะสมกับลักษณะองค์กร	1.00	.5304
43. นโยบายการบริหารองค์กรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1.00	.4462
44. นโยบายการบริหารองค์กรสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ	.80	.5464
45. สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงาน	1.00	.3408
46. องค์กรมีการจัดสรรอุปกรณ์ที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมาใช้อยู่เสมอ	.60	.4089
47. องค์กรแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย	1.00	.4901
48. ท่านมั่นใจว่าองค์กรแห่งนี้สามารถเติบโตในธุรกิจนี้ต่อไป	1.00	.5440
49. ท่านคิดว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง	.80	.6278
50. ช่วงเวลาที่ท่านทำงานที่องค์กรนี้ทำให้ท่านรู้สึกผูกพันและรักองค์กร	1.00	.6996

ตาราง 5 ค่า IOC และค่า CITC ของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC	CITC
ด้านความผูกพัน		
51. ท่านยังคงต้องการทำงานที่องค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจ	.80	.7392
52. ท่านเต็มใจทำงานนอกเหนือเวลางานเพื่อให้งานสำเร็จ	1.00	.4357
53. ท่านรู้สึกกังวลกับปัญหาที่องค์กรประสบ และต้องการมีส่วนช่วยแก้ไข	.80	.5806
54. ท่านเต็มใจช่วยเหลืองานขององค์กรแม้ว่าไม่ใช่หน้าที่ของท่าน	1.00	.5846
55. ท่านเต็มใจทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรมีความเติบโต และก้าวหน้าต่อไป	1.00	.6321
56. ท่านยินดีปฏิบัติตามระเบียบองค์กร แม้บางครั้งจะทำให้อึดอัดก็ตาม	1.00	.5265
57. ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	.60	.5857
58. ท่านรู้สึกว่าองค์กรให้อิสระและอำนาจท่านในการตัดสินใจภายใต้ความรับผิดชอบที่ท่านมี	1.00	.4968
59. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงทางการเงินจากผลตอบแทนที่ได้จากองค์กรนี้	.80	.4663
60. ท่านรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้ความอบอุ่นเหมือนบ้านหลังที่สองของท่าน	1.00	.5740
61. ความสำเร็จในชีวิตท่านขณะนี้มีส่วนมาจากการทำงานในองค์กรนี้	1.00	.6423
62. เมื่อมีคนกล่าวหาองค์กรในแง่ลบ ท่านจะรีบอธิบายข้อเท็จจริงทันที	.80	.4752
ด้านองค์กรการเรียนรู้		
63. ท่านกระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	.80	.3687
64. เมื่อมีสิ่งที่ท่านต้องการเรียนรู้ ท่านจะไม่รีรอในการสอบถามผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านนั้นๆ	.80	.5212
65. ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้จากผู้บังคับบัญชาเพราะท่านเป็นคนชอบเรียนรู้ และมีความสามารถ	.80	.5385
66. ท่านมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของท่าน และผู้อื่น โดยได้นำความรู้ที่ได้มาใช้ปรับปรุง พัฒนาแนวทางปฏิบัติงาน	.80	.4945
67. ท่านต้องการนำการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมาใช้ในการปฏิบัติได้จริง	.60	.5514
68. ท่านคิดว่าองค์กรและท่านมีแนวทางการเรียนรู้ที่ต้องการให้เพิ่มความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	.80	.6170
69. ท่านคิดว่าท่านสามารถเรียนรู้และเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรและได้นำมาใช้ปฏิบัติจริง	.80	.7046

ตาราง 5 ค่า IOC และค่า CITC ของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC	CITC
70. ท่านคิดว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรสอดคล้องกับการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	.80	.7332
71. องค์กรแห่งนี้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้	.80	.7031
72. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในที่ทำงาน สามารถนำมาสร้างแนวทางในการพัฒนาการทำงานได้	.60	.5126
73. ท่านสามารถนำความคิดเห็นที่แลกเปลี่ยนระหว่างกับผู้อื่นมาปรับใช้กับงานของท่านได้	.60	.5500
74. องค์กรแห่งนี้สนับสนุนทั้งให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	.80	.5950
75. องค์กรแห่งนี้มีการจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานของพนักงานสำหรับการถ่ายทอดสู่พนักงานใหม่	.80	.6911
76. องค์กรแห่งนี้มีนโยบายการปฏิบัติงานที่รองรับและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	.60	.7519
77. องค์กรแห่งนี้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยให้นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	.60	.7059
ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร		
78. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปนานที่สุด	.80	.7257
79. ท่านจะไม่ลาออกจากองค์กรแห่งนี้ แม้ว่าจะมีที่อื่นมาเสนอผลตอบแทนที่มากกว่าก็ตาม	.80	.6115
80. ท่านคิดว่าการลาออกจากองค์กรแห่งนี้เป็นความเสี่ยงต่อชีวิตการทำงานของท่าน	1.00	.7063
81. หากท่านลาออกจากที่นี่ ท่านกลัวที่จะเจอกับปัญหาต่างๆ ในการดำรงชีวิต	.80	.6088

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

หลังปรับแบบจำลองการวัด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่น
ความพึงพอใจในงาน (Jobsa)		
องค์ประกอบด้าน Job (Y1)		.986
1. ท่านพึงพอใจกับงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	.966	
2. ท่านพึงพอใจกับเวลาในการทำงานของท่านในปัจจุบัน	.954	
3. ท่านพึงพอใจกับการทำงานด้วยความรู้ความสามารถที่มี	.955	
4. ท่านพึงพอใจการใช้ทักษะที่มีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	.952	
5. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ	.962	
6. ท่านพึงพอใจกับทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน	.963	
องค์ประกอบด้าน Manag (Y2)		.990
7. ท่านพึงพอใจเงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้จากองค์กร	.949	
8. ท่านพึงพอใจกับนโยบายในการบริหารงานขององค์กรแห่งนี้	.944	
9. ท่านพึงพอใจกับโครงสร้างองค์กรที่ใช้ในปัจจุบันนี้	.943	
10. ท่านมีความศรัทธาต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแห่งนี้	.957	
11. ท่านพอใจการเลื่อนตำแหน่งที่ขึ้นกับความสามารถในการปฏิบัติงาน	.946	
12. ท่านพึงพอใจกับโอกาสและความก้าวหน้าที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน	.937	
13. ท่านพึงพอใจกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	.933	
14. ท่านพึงพอใจกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	.951	
15. ท่านพึงพอใจกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.944	
16. ท่านพึงพอใจกับการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ	.935	
17. ท่านพึงพอใจกับระบบการสื่อสารขององค์กร	.945	
18. ท่านพึงพอใจกับสถานที่ อุปกรณ์ และเครื่องมือในการทำงานที่มีอยู่	.942	
แรงจูงใจในการทำงาน (Moti)		
องค์ประกอบด้าน Achie (X1)		.952
19. ท่านมีความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย	.950	
20. ผลงานของท่านเป็นที่ชื่นชม และพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง	.955	

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่น
องค์ประกอบด้าน Advan (X2)		.951
21. ท่านได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าจากความรู้ความสามารถ	.948	
22. ท่านได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	.957	
องค์ประกอบด้าน Recog (X3)		.947
23. ท่านได้รับการยอมรับในความสามารถจากคนในองค์กร	.948	
24. เมื่อท่านเสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่ทุกคนจะยอมรับ	.949	
องค์ประกอบด้าน Respo (X4)		.970
25. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร	.961	
26. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ	.951	
27. ขอบเขต/ปริมาณงานของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	.959	
องค์ประกอบด้าน Work (X5)		.974
28. ลักษณะงานของท่านตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	.958	
29. ท่านมีความชำนาญอย่างยิ่งในงานที่ท่านรับผิดชอบ	.944	
30. งานของท่านมีความท้าทายให้ท่านต้องใช้ความพยายามตลอดเวลา	.952	
31. งานของท่านมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ท่าน	.950	
องค์ประกอบด้าน Incom (X6)		.969
32. เงินเดือนของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	.961	
33. ท่านคิดว่าสวัสดิการขององค์กรนี้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ	.954	
34. เงินเดือน/ผลตอบแทนที่ท่านได้รับทำให้ท่านมีความมั่นคงทางการเงิน	.952	
องค์ประกอบด้าน Stratu (X7)		.922
35. ท่านได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปที่ท่านได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้	.922	
องค์ประกอบด้าน Super (X8)		.971
36. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน	.941	
37. ท่านมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาของท่าน	.947	
38. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา	.951	
39. ท่านมีความไว้วางใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	.942	

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่น
องค์ประกอบด้าน Peer (X9)		.967
40. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นมิตร ไว้วางใจได้ มีน้ำใจช่วยเหลือกัน	.969	
41. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานของท่าน	.966	
องค์ประกอบด้าน Polic (X10)		.961
42. ท่านคิดว่านโยบายในการบริหารเหมาะสมกับลักษณะองค์กร	.951	
43. นโยบายการบริหารองค์กรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	.945	
44. นโยบายการบริหารองค์กรสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ	.939	
องค์ประกอบด้าน Condi (X11)		.950
45. สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงาน	.946	
46.องค์กรมีการจัดสรรอุปกรณ์ที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมาใช้อยู่เสมอ	.957	
องค์ประกอบด้าน Secur (X12)		.966
47. องค์กรแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย	.950	
48. ท่านมั่นใจว่าองค์กรแห่งนี้สามารถเติบโตในธุรกิจนี้ต่อไป	.955	
49. ท่านคิดว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง	.950	
ความผูกพันต่อองค์กร (Orgco)		
องค์ประกอบด้าน Rle (X13)		.977
51. ท่านยังคงต้องการทำงานที่องค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วยความมุ่งมั่น เต็มใจ	.953	
52. ท่านเต็มใจทำงานนอกเหนือเวลางานเพื่อให้งานสำเร็จ	.950	
53. ท่านรู้สึกกังวลกับปัญหาที่องค์กรประสบ และต้องการมีส่วนช่วยแก้ไข	.950	
องค์ประกอบด้าน Visio (X18)		.968
69. ท่านคิดว่าท่านสามารถเรียนรู้และเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรและได้นำมาใช้ปฏิบัติจริง	.948	
70. ท่านคิดว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรสอดคล้องกับการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	.952	
71. องค์กรแห่งนี้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้	.960	

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่น
องค์ประกอบด้าน Team (X19)		.966
72. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในที่ทำงาน สามารถนำมาสร้างแนวทางในการพัฒนาการทำงานได้	.957	
73. ท่านสามารถนำความคิดเห็นที่แลกเปลี่ยนระหว่างกับผู้อื่นมาปรับใช้กับงานของท่านได้	.942	
74. องค์กรแห่งนี้สนับสนุนทั้งให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	.952	
องค์ประกอบด้าน Syste (X20)		.968
75. องค์กรแห่งนี้มีการจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานของพนักงานสำหรับการถ่ายทอดสู่พนักงานใหม่	.957	
76. องค์กรแห่งนี้มีนโยบายการปฏิบัติงานที่รองรับและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	.960	
77. องค์กรแห่งนี้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยให้นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	.943	
การคงอยู่ในองค์กร (Reten)		
องค์ประกอบด้าน Inten (Y3)		.989
78. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปนานที่สุด	.979	
79. ท่านจะไม่ลาออกจากองค์กรแห่งนี้ แม้ว่าจะมีที่อื่นมาเสนอผลตอบแทนที่มากกว่าก็ตาม	.981	
80. ท่านคิดว่าการลาออกจากองค์กรแห่งนี้เป็นความเสี่ยงต่อชีวิตการทำงานของท่าน	.974	
81. หากท่านลาออกจากที่นี่ ท่านกลัวที่จะเจอกับปัญหาต่างๆ ในการดำรงชีวิต	.973	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของโมเดลวิจัยด้วยโปรแกรมลิสเรล (Lisrel)

DATE: 1/16/2019
TIME: 15:51

L I S R E L

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\Personal\Job_SPSS\01OpenJob\01Tigg_Napassanun-SEM-Lisrel-Line\Model-SEM_modv3.spj:

```
Raw Data from file 'datalisrelv23.psf'
Latent Variables  Moti Orgco Learn Jobsa Reten
Relationships

x1-x12 = Moti
x13-x15 =Orgco
x16-x20 = Learn
y1-y2 = Jobsa
y3 = Reten
set error variance of y3 be 0.1

Jobsa = Orgco
Reten = Moti Orgco Learn Jobsa

let error between x16 and x17 correlate
let error between x3 and x4 correlate
let error between x1 and x2 correlate
let error between x7 and x8 correlate
let error between x11 and x12 correlate
let error between x5 and x6 correlate
let error between x18 and x20 correlate
let error between x9 and x10 correlate
!afterfittrytoreduce
let error between x13 and x14 correlate
let error between x14 and x15 correlate
let error between x20 and x19 correlate
let error between x18 and x19 correlate

Lisrel Output MI SC ND=3 RS EF
Path Diagram
End of Problem
```

Retention Model

Covariance Matrix

	y1	y2	y3	x1	x2	x3
y1	0.595					
y2	0.333	0.445				

y3	0.277	0.242	1.121			
x1	-0.018	-0.006	0.177	0.566		
x2	-0.007	0.001	0.185	0.440	0.571	
x3	0.025	0.002	0.187	0.336	0.322	0.603
x4	0.004	0.010	0.152	0.350	0.352	0.465
x5	-0.002	-0.007	0.177	0.327	0.312	0.325
x6	-0.021	-0.015	0.170	0.339	0.335	0.330
x7	0.013	0.023	0.207	0.371	0.364	0.353
x8	0.008	0.005	0.172	0.320	0.324	0.326
x9	-0.004	-0.015	0.196	0.346	0.365	0.377
x10	-0.001	-0.005	0.191	0.312	0.304	0.323
x11	0.032	0.010	0.198	0.330	0.325	0.366
x12	0.018	0.009	0.209	0.343	0.332	0.367
x13	0.180	0.115	0.256	0.016	0.002	0.003
x14	0.192	0.133	0.286	0.043	0.037	0.024
x15	0.200	0.142	0.273	0.031	0.037	0.022
x16	-0.004	-0.001	0.149	0.022	0.036	-0.003
x17	-0.023	-0.001	0.167	0.033	0.050	0.018
x18	-0.007	0.031	0.149	0.012	0.012	-0.016
x19	-0.007	0.028	0.144	0.009	0.020	-0.013
x20	0.004	0.032	0.182	-0.003	0.018	-0.014

Covariance Matrix

	x4	x5	x6	x7	x8	x9
x4	0.590					
x5	0.328	0.504				
x6	0.343	0.405	0.537			
x7	0.346	0.344	0.376	0.670		
x8	0.334	0.315	0.339	0.463	0.541	
x9	0.370	0.341	0.360	0.399	0.353	0.784
x10	0.327	0.296	0.315	0.332	0.307	0.423
x11	0.362	0.329	0.329	0.365	0.311	0.346
x12	0.367	0.331	0.345	0.353	0.322	0.385
x13	-0.003	0.000	0.016	-0.001	-0.010	0.007
x14	0.028	0.023	0.045	0.044	0.028	0.028
x15	0.034	0.030	0.042	0.044	0.043	0.033
x16	0.001	0.002	0.031	0.035	0.006	0.038
x17	0.012	0.020	0.040	0.030	0.026	0.034
x18	-0.019	0.013	0.012	-0.003	-0.028	-0.007
x19	-0.006	0.009	-0.003	-0.014	-0.026	-0.007
x20	-0.017	0.000	0.003	-0.018	-0.024	-0.011

Covariance Matrix

	x10	x11	x12	x13	x14	x15
x10	0.512					
x11	0.295	0.608				
x12	0.320	0.455	0.582			
x13	0.026	0.028	0.030	0.499		
x14	0.043	0.051	0.051	0.424	0.554	
x15	0.035	0.044	0.032	0.339	0.448	0.568
x16	0.023	0.007	0.019	-0.007	-0.016	-0.021
x17	0.039	0.021	0.029	-0.012	-0.023	-0.028
x18	-0.010	0.004	-0.007	0.025	0.013	-0.005
x19	0.007	-0.003	0.004	0.023	0.016	0.008
x20	0.006	-0.010	0.010	0.035	0.033	0.024

Covariance Matrix

	x16	x17	x18	x19	x20

x16	0.565				
x17	0.450	0.559			
x18	0.332	0.340	0.564		
x19	0.323	0.337	0.447	0.565	
x20	0.306	0.318	0.331	0.434	0.522

Retention Model

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	0	0
y2	1	0
y3	0	0

LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	2	0	0
x2	3	0	0
x3	4	0	0
x4	5	0	0
x5	6	0	0
x6	7	0	0
x7	8	0	0
x8	9	0	0
x9	10	0	0
x10	11	0	0
x11	12	0	0
x12	13	0	0
x13	0	14	0
x14	0	15	0
x15	0	16	0
x16	0	0	17
x17	0	0	18
x18	0	0	19
x19	0	0	20
x20	0	0	21

BETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	0	0
Reten	22	0

GAMMA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	0	23	0
Reten	24	25	26

PHI

	Moti	Orgco	Learn
Moti	0		
Orgco	27	0	
Learn	28	29	0

PSI

Jobsa	Reten
30	31

THETA-EPS

y1	y2	y3
32	33	0

THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	34					
x2	35	36				
x3	0	0	37			
x4	0	0	38	39		
x5	0	0	0	0	40	
x6	0	0	0	0	41	42
x7	0	0	0	0	0	0
x8	0	0	0	0	0	0
x9	0	0	0	0	0	0
x10	0	0	0	0	0	0
x11	0	0	0	0	0	0
x12	0	0	0	0	0	0
x13	0	0	0	0	0	0
x14	0	0	0	0	0	0
x15	0	0	0	0	0	0
x16	0	0	0	0	0	0
x17	0	0	0	0	0	0
x18	0	0	0	0	0	0
x19	0	0	0	0	0	0
x20	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	43					
x8	44	45				
x9	0	0	46			
x10	0	0	47	48		
x11	0	0	0	0	49	
x12	0	0	0	0	50	51
x13	0	0	0	0	0	0
x14	0	0	0	0	0	0
x15	0	0	0	0	0	0
x16	0	0	0	0	0	0
x17	0	0	0	0	0	0
x18	0	0	0	0	0	0
x19	0	0	0	0	0	0
x20	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17	x18
x13	52					
x14	53	54				
x15	0	55	56			
x16	0	0	0	57		
x17	0	0	0	58	59	
x18	0	0	0	0	0	60
x19	0	0	0	0	0	61
x20	0	0	0	0	0	63

THETA-DELTA

	x19	x20
x19	62	
x20	64	65

Retention Model

Number of Iterations = 16

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	0.658	- -
y2	0.506	- -
	(0.041)	
	12.345	
y3	- -	1.012

LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	0.579	- -	- -
	(0.026)		
	22.293		
x2	0.571	- -	- -
	(0.026)		
	21.697		
x3	0.589	- -	- -
	(0.027)		
	21.855		
x4	0.598	- -	- -
	(0.026)		
	22.713		
x5	0.555	- -	- -
	(0.024)		
	22.800		
x6	0.583	- -	- -
	(0.025)		
	23.395		
x7	0.619	- -	- -
	(0.028)		
	21.782		
x8	0.560	- -	- -
	(0.025)		
	21.972		
x9	0.625	- -	- -
	(0.032)		
	19.760		
x10	0.539	- -	- -
	(0.025)		
	21.634		
x11	0.577	- -	- -
	(0.027)		
	21.107		
x12	0.596	- -	- -
	(0.026)		
	22.785		
x13	- -	0.553	- -
		(0.031)	

		17.815		
x14	- -	0.609	- -	
		(0.034)		
		18.026		
x15	- -	0.612	- -	
		(0.033)		
		18.343		
x16	- -	- -	0.576	
			(0.043)	
			13.392	
x17	- -	- -	0.597	
			(0.043)	
			13.769	
x18	- -	- -	0.570	
			(0.043)	
			13.254	
x19	- -	- -	0.560	
			(0.043)	
			13.083	
x20	- -	- -	0.534	
			(0.041)	
			13.018	

BETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	- -
Reten	0.295	- -
	(0.049)	
	5.998	

GAMMA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
		(0.050)	
		9.548	
Reten	0.281	0.288	0.271
	(0.037)	(0.047)	(0.038)
	7.684	6.098	7.060

Covariance Matrix of ETA and KSI

	Jobsa	Reten	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	1.000				
Reten	0.442	1.000			
Moti	0.034	0.320	1.000		
Orgco	0.473	0.449	0.072	1.000	
Learn	0.003	0.281	0.029	0.005	1.000

PHI

	Moti	Orgco	Learn
Moti	1.000		
Orgco	0.072	1.000	
	(0.046)		
	1.560		
Learn	0.029	0.005	1.000
	(0.046)	(0.049)	
	0.635	0.110	

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	Jobsa	Reten

	0.776	0.575
	(0.089)	(0.042)
	8.705	13.740

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

Jobsa	Reten
0.224	0.425

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

Jobsa	Reten
0.224	0.358

Reduced Form

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
		(0.050)	
		9.548	
Reten	0.281	0.427	0.271
	(0.037)	(0.042)	(0.038)
	7.684	10.268	7.060

THETA-EPS

y1	y2	y3
0.161	0.189	0.100
(0.033)	(0.021)	
4.937	8.839	

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

y1	y2	y3
0.729	0.576	0.911

THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	0.231					
	(0.015)					
	15.467					
x2	0.110	0.246				
	(0.012)	(0.016)				
	8.993	15.639				
x3	- -	- -	0.256			
			(0.016)			
			15.575			
x4	- -	- -	0.112	0.232		
			(0.013)	(0.015)		
			8.904	15.316		
x5	- -	- -	- -	- -	0.196	
					(0.013)	
					15.205	
x6	- -	- -	- -	- -	0.081	0.198
					(0.010)	(0.013)
					7.886	14.999
x7	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x8	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x9	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x10	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x11	- -	- -	- -	- -	- -	- -

x12	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x13	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x14	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x15	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x16	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x17	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x18	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x19	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x20	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	0.286					
	(0.018)					
	15.621					
x8	0.116	0.227				
	(0.013)	(0.015)				
	8.905	15.567				
x9	- -	- -	0.393			
			(0.024)			
			16.134			
x10	- -	- -	0.086	0.221		
			(0.014)	(0.014)		
			6.136	15.677		
x11	- -	- -	- -	- -	0.274	
					(0.017)	
					15.790	
x12	- -	- -	- -	- -	0.111	0.227
					(0.013)	(0.015)
					8.682	15.306
x13	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x14	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x15	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x16	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x17	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x18	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x19	- -	- -	- -	- -	- -	- -
x20	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17	x18
x13	0.193					
	(0.025)					
	7.697					
x14	0.087	0.183				
	(0.019)	(0.030)				
	4.475	6.140				
x15	- -	0.075	0.194			
		(0.021)	(0.030)			
		3.589	6.524			
x16	- -	- -	- -	0.233		
				(0.042)		
				5.499		
x17	- -	- -	- -	0.106	0.202	
				(0.042)	(0.044)	
				2.519	4.575	
x18	- -	- -	- -	- -	- -	0.240
						(0.042)
						5.719
x19	- -	- -	- -	- -	- -	0.128
						(0.040)
						3.209

x20 - - - - - - - - - - 0.026
(0.037)
0.700

THETA-DELTA

	x19	x20
x19	0.252	
	(0.041)	
	6.133	
x20	0.134	0.237
	(0.038)	(0.038)
	3.551	6.290

Squared Multiple Correlations for X - Variables

x1	x2	x3	x4	x5	x6
0.591	0.570	0.576	0.607	0.611	0.632

Squared Multiple Correlations for X - Variables

x7	x8	x9	x10	x11	x12
0.573	0.580	0.499	0.567	0.548	0.609

Squared Multiple Correlations for X - Variables

x13	x14	x15	x16	x17	x18
0.614	0.670	0.659	0.588	0.638	0.576

Squared Multiple Correlations for X - Variables

x19	x20
0.555	0.547

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 211
Minimum Fit Function Chi-Square = 221.152 (P = 0.302)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 218.479 (P = 0.347)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 7.479
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 46.713)

Minimum Fit Function Value = 0.352
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0119
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0743)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.00751
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0188)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.554
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.542 ; 0.616)
ECVI for Saturated Model = 0.878
ECVI for Independence Model = 32.392

Chi-Square for Independence Model with 253 Degrees of Freedom = 20328.804
Independence AIC = 20374.804
Model AIC = 348.479

Saturated AIC = 552.000
Independence CAIC = 20500.056
Model CAIC = 702.451
Saturated CAIC = 2055.019

Normed Fit Index (NFI) = 0.989
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.999
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.825
Comparative Fit Index (CFI) = 0.999
Incremental Fit Index (IFI) = 0.999
Relative Fit Index (RFI) = 0.987

Critical N (CN) = 745.351

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0144
Standardized RMR = 0.0250
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.971
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.962
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.742

Retention Model

Fitted Covariance Matrix

	y1	y2	y3	x1	x2	x3
y1	0.595					
y2	0.333	0.445				
y3	0.294	0.226	1.125			
x1	0.013	0.010	0.187	0.566		
x2	0.013	0.010	0.185	0.440	0.571	
x3	0.013	0.010	0.191	0.341	0.336	0.603
x4	0.013	0.010	0.193	0.346	0.341	0.465
x5	0.013	0.010	0.180	0.321	0.317	0.327
x6	0.013	0.010	0.189	0.337	0.333	0.344
x7	0.014	0.011	0.200	0.358	0.353	0.365
x8	0.013	0.010	0.181	0.324	0.320	0.330
x9	0.014	0.011	0.202	0.362	0.357	0.368
x10	0.012	0.009	0.174	0.312	0.307	0.318
x11	0.013	0.010	0.187	0.334	0.329	0.340
x12	0.013	0.010	0.193	0.345	0.340	0.351
x13	0.172	0.132	0.252	0.023	0.023	0.024
x14	0.190	0.146	0.277	0.026	0.025	0.026
x15	0.191	0.147	0.278	0.026	0.025	0.026
x16	0.001	0.001	0.164	0.010	0.010	0.010
x17	0.001	0.001	0.170	0.010	0.010	0.010
x18	0.001	0.001	0.162	0.010	0.009	0.010
x19	0.001	0.001	0.159	0.009	0.009	0.010
x20	0.001	0.001	0.152	0.009	0.009	0.009

Fitted Covariance Matrix

	x4	x5	x6	x7	x8	x9
x4	0.590					
x5	0.332	0.504				
x6	0.349	0.405	0.537			
x7	0.371	0.344	0.361	0.670		
x8	0.335	0.311	0.326	0.463	0.541	
x9	0.374	0.347	0.364	0.387	0.350	0.784
x10	0.322	0.299	0.314	0.334	0.302	0.423

x11	0.345	0.320	0.337	0.358	0.323	0.361
x12	0.356	0.331	0.347	0.369	0.334	0.372
x13	0.024	0.022	0.023	0.025	0.022	0.025
x14	0.026	0.024	0.026	0.027	0.025	0.028
x15	0.026	0.025	0.026	0.027	0.025	0.028
x16	0.010	0.009	0.010	0.010	0.009	0.010
x17	0.010	0.010	0.010	0.011	0.010	0.011
x18	0.010	0.009	0.010	0.010	0.009	0.010
x19	0.010	0.009	0.010	0.010	0.009	0.010
x20	0.009	0.009	0.009	0.010	0.009	0.010

Fitted Covariance Matrix

	x10	x11	x12	x13	x14	x15
x10	0.512					
x11	0.311	0.608				
x12	0.321	0.455	0.582			
x13	0.022	0.023	0.024	0.499		
x14	0.024	0.025	0.026	0.424	0.554	
x15	0.024	0.026	0.026	0.339	0.448	0.568
x16	0.009	0.010	0.010	0.002	0.002	0.002
x17	0.009	0.010	0.010	0.002	0.002	0.002
x18	0.009	0.010	0.010	0.002	0.002	0.002
x19	0.009	0.009	0.010	0.002	0.002	0.002
x20	0.008	0.009	0.009	0.002	0.002	0.002

Fitted Covariance Matrix

	x16	x17	x18	x19	x20
x16	0.565				
x17	0.450	0.559			
x18	0.328	0.340	0.564		
x19	0.323	0.335	0.447	0.565	
x20	0.308	0.319	0.331	0.434	0.522

Fitted Residuals

	y1	y2	y3	x1	x2	x3
y1	0.000					
y2	0.000	0.000				
y3	-0.018	0.016	-0.003			
x1	-0.031	-0.016	-0.010	0.000		
x2	-0.020	-0.008	0.000	0.000	0.000	
x3	0.011	-0.008	-0.003	-0.005	-0.014	0.000
x4	-0.009	-0.001	-0.041	0.003	0.010	0.000
x5	-0.015	-0.016	-0.003	0.006	-0.005	-0.002
x6	-0.034	-0.025	-0.018	0.002	0.003	-0.013
x7	-0.001	0.012	0.007	0.012	0.011	-0.012
x8	-0.005	-0.004	-0.010	-0.004	0.004	-0.004
x9	-0.018	-0.026	-0.006	-0.015	0.009	0.008
x10	-0.013	-0.014	0.017	0.001	-0.004	0.006
x11	0.019	0.000	0.011	-0.004	-0.004	0.026
x12	0.005	-0.001	0.017	-0.001	-0.008	0.016
x13	0.008	-0.017	0.004	-0.007	-0.021	-0.021
x14	0.002	-0.013	0.009	0.018	0.012	-0.002
x15	0.009	-0.004	-0.006	0.005	0.012	-0.005
x16	-0.005	-0.002	-0.015	0.012	0.026	-0.013
x17	-0.024	-0.002	-0.003	0.022	0.040	0.008
x18	-0.008	0.030	-0.013	0.002	0.003	-0.026
x19	-0.008	0.027	-0.016	-0.001	0.010	-0.023
x20	0.003	0.031	0.030	-0.012	0.010	-0.023

Fitted Residuals

	x4	x5	x6	x7	x8	x9

x4	0.000					
x5	-0.004	0.000				
x6	-0.006	0.000	0.000			
x7	-0.024	0.001	0.015	0.000		
x8	-0.001	0.004	0.013	0.000	0.000	
x9	-0.004	-0.006	-0.005	0.012	0.003	0.000
x10	0.005	-0.003	0.001	-0.001	0.005	0.000
x11	0.017	0.009	-0.007	0.007	-0.012	-0.015
x12	0.010	0.000	-0.002	-0.016	-0.012	0.013
x13	-0.027	-0.022	-0.008	-0.026	-0.032	-0.018
x14	0.002	-0.001	0.019	0.017	0.004	0.000
x15	0.008	0.005	0.016	0.016	0.018	0.005
x16	-0.009	-0.007	0.022	0.024	-0.004	0.028
x17	0.001	0.010	0.029	0.019	0.016	0.023
x18	-0.029	0.004	0.002	-0.013	-0.037	-0.018
x19	-0.015	0.000	-0.013	-0.024	-0.035	-0.017
x20	-0.026	-0.009	-0.007	-0.028	-0.033	-0.021

Fitted Residuals

	x10	x11	x12	x13	x14	x15
x10	0.000					
x11	-0.016	0.000				
x12	-0.001	0.000	0.000			
x13	0.005	0.005	0.006	0.000		
x14	0.019	0.026	0.025	0.000	0.000	
x15	0.011	0.018	0.006	0.000	0.000	0.000
x16	0.014	-0.003	0.009	-0.008	-0.018	-0.023
x17	0.030	0.011	0.019	-0.014	-0.025	-0.030
x18	-0.019	-0.005	-0.017	0.023	0.011	-0.007
x19	-0.002	-0.012	-0.006	0.022	0.015	0.006
x20	-0.003	-0.019	0.001	0.033	0.032	0.022

Fitted Residuals

	x16	x17	x18	x19	x20
x16	0.000				
x17	0.000	0.000			
x18	0.004	0.000	0.000		
x19	0.001	0.003	0.000	0.000	
x20	-0.002	-0.001	0.000	0.000	0.000

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.041
Median Fitted Residual = 0.000
Largest Fitted Residual = 0.040

Stemleaf Plot

```
- 4|1
- 3|75
- 3|43210
- 2|987666655
- 2|44433321110
- 1|998888887776666655555
- 1|44433333332222200
- 0|99988888887777766666555555
- 0|4444444444333333322222221111111111000000000000000000000000000000000000000+04
  0|11111122222333333444444
  0|555555556666677888899999
  1|00000111111222222334
  1|5566666777788899999
  2|2222334
  2|5666789
  3|000123
  3|
```

4|0

Standardized Residuals

	y1	y2	y3	x1	x2	x3
y1	- -					
y2	- -	- -				
y3	-1.573	1.396	-0.493			
x1	-1.460	-0.831	-0.548	- -		
x2	-0.902	-0.442	0.017	- -	- -	
x3	0.510	-0.413	-0.166	-0.585	-1.643	- -
x4	-0.420	-0.028	-2.191	0.439	1.283	- -
x5	-0.728	-0.926	-0.158	0.792	-0.676	-0.283
x6	-1.620	-1.375	-1.052	0.287	0.384	-1.771
x7	-0.046	0.577	0.329	1.397	1.187	-1.260
x8	-0.237	-0.235	-0.511	-0.551	0.493	-0.438
x9	-0.696	-1.139	-0.247	-1.466	0.783	0.751
x10	-0.649	-0.802	0.911	0.070	-0.449	0.680
x11	0.826	0.014	0.530	-0.450	-0.455	2.805
x12	0.233	-0.070	0.888	-0.147	-0.958	1.958
x13	1.100	-2.102	0.555	-0.466	-1.343	-1.342
x14	0.289	-1.664	1.251	1.174	0.781	-0.098
x15	1.310	-0.544	-0.799	0.329	0.729	-0.279
x16	-0.221	-0.115	-1.114	0.735	1.570	-0.730
x17	-1.150	-0.113	-0.228	1.421	2.472	0.496
x18	-0.367	1.583	-0.880	0.137	0.166	-1.509
x19	-0.379	1.421	-0.999	-0.036	0.594	-1.275
x20	0.132	1.709	1.959	-0.731	0.573	-1.344

Standardized Residuals

	x4	x5	x6	x7	x8	x9
x4	- -					
x5	-0.531	- -				
x6	-0.830	- -	- -			
x7	-2.816	0.066	1.939	- -		
x8	-0.144	0.554	1.848	- -	- -	
x9	-0.362	-0.603	-0.523	1.037	0.297	- -
x10	0.668	-0.499	0.085	-0.156	0.709	- -
x11	1.994	1.132	-0.934	0.716	-1.424	-1.283
x12	1.373	0.038	-0.291	-1.873	-1.582	1.262
x13	-1.755	-1.608	-0.534	-1.568	-2.163	-0.926
x14	0.105	-0.073	1.347	1.028	0.242	0.021
x15	0.490	0.382	1.118	0.942	1.188	0.254
x16	-0.520	-0.476	1.380	1.325	-0.231	1.332
x17	0.086	0.693	1.976	1.097	1.014	1.128
x18	-1.721	0.239	0.122	-0.726	-2.260	-0.845
x19	-0.902	-0.022	-0.783	-1.296	-2.098	-0.823
x20	-1.590	-0.599	-0.421	-1.546	-2.040	-1.040

Standardized Residuals

	x10	x11	x12	x13	x14	x15
x10	- -					
x11	-1.898	- -				
x12	-0.097	- -	- -			
x13	0.321	0.333	0.419	- -		
x14	1.289	1.596	1.664	-0.701	-0.701	
x15	0.734	1.099	0.379	-0.701	-0.701	- -
x16	0.852	-0.177	0.533	-0.600	-1.293	-1.593
x17	1.953	0.667	1.207	-1.020	-1.908	-2.236
x18	-1.170	-0.288	-1.004	1.637	0.799	-0.487
x19	-0.111	-0.664	-0.365	1.485	1.000	0.408
x20	-0.176	-1.062	0.036	2.363	2.236	1.538

Standardized Residuals

	x16	x17	x18	x19	x20
x16	- -				
x17	- -	- -			
x18	1.011	-0.011	- -		
x19	0.154	1.023	- -	- -	
x20	-0.563	-0.484	- -	- -	- -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.816
Median Standardized Residual = 0.000
Largest Standardized Residual = 2.805

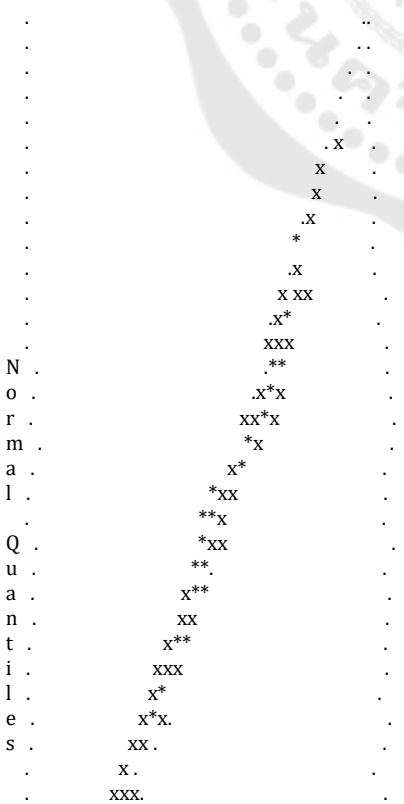
Stemleaf Plot

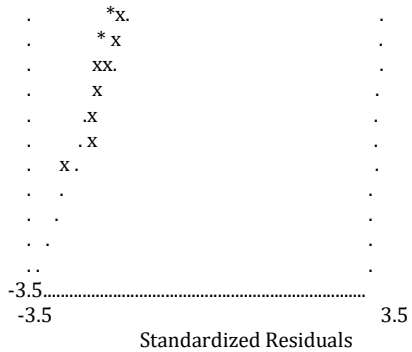
```
- 2|8
- 2|3222110
- 1|9998877666666665555
- 1|443333333322111100000
- 0|99999988888887777777777766666665555555555555555
- 0|4444444444333322222222221111111110000000000000000000000000000000000000+04
  0|11111111222223333333444444
  0|55555566666777777778888889999
  1|000000111111222233333333444444
  1|5566667789
  2|0000024
  2|58
```

Largest Negative Standardized Residuals
Residual for x7 and x4 -2.816
Largest Positive Standardized Residuals
Residual for x11 and x3 2.805

Retention Model

Qplot of Standardized Residuals





Retention Model

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	- -	4.888
y2	- -	4.154
y3	- -	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	- -	-0.102
y2	- -	0.078
y3	- -	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	- -	-0.102
y2	- -	0.078
y3	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	- -	-0.133
y2	- -	0.117
y3	- -	- -

Modification Indices for LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	- -	0.001	0.066
x2	- -	0.037	2.320
x3	- -	0.167	0.174
x4	- -	0.200	1.219
x5	- -	0.674	0.150
x6	- -	0.308	1.070
x7	- -	0.058	0.352
x8	- -	0.164	1.987
x9	- -	0.402	0.003
x10	- -	0.800	0.260
x11	- -	0.735	0.187
x12	- -	0.110	0.183
x13	4.875	- -	0.725

x14	3.186	- -	0.001
x15	0.000	- -	0.817
x16	0.064	0.203	- -
x17	3.339	2.502	- -
x18	0.966	0.485	- -
x19	0.031	0.488	- -
x20	0.943	5.682	- -

Expected Change for LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	- -	0.001	-0.005
x2	- -	-0.004	0.030
x3	- -	-0.008	-0.008
x4	- -	-0.009	-0.021
x5	- -	-0.015	-0.007
x6	- -	0.010	0.019
x7	- -	0.005	0.013
x8	- -	-0.008	-0.027
x9	- -	-0.017	-0.002
x10	- -	0.019	0.010
x11	- -	0.018	-0.009
x12	- -	0.007	0.008
x13	-0.040	- -	0.016
x14	0.026	- -	0.001
x15	0.000	- -	-0.019
x16	-0.005	-0.009	- -
x17	0.033	-0.030	- -
x18	-0.018	0.014	- -
x19	0.003	-0.011	- -
x20	-0.017	0.045	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	- -	0.001	-0.005
x2	- -	-0.004	0.030
x3	- -	-0.008	-0.008
x4	- -	-0.009	-0.021
x5	- -	-0.015	-0.007
x6	- -	0.010	0.019
x7	- -	0.005	0.013
x8	- -	-0.008	-0.027
x9	- -	-0.017	-0.002
x10	- -	0.019	0.010
x11	- -	0.018	-0.009
x12	- -	0.007	0.008
x13	-0.040	- -	0.016
x14	0.026	- -	0.001
x15	0.000	- -	-0.019
x16	-0.005	-0.009	- -
x17	0.033	-0.030	- -
x18	-0.018	0.014	- -
x19	0.003	-0.011	- -
x20	-0.017	0.045	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	- -	0.001	-0.007
x2	- -	-0.005	0.040
x3	- -	-0.011	-0.011
x4	- -	-0.011	-0.028
x5	- -	-0.021	-0.010
x6	- -	0.014	0.026
x7	- -	0.006	0.016
x8	- -	-0.011	-0.037

x9	- -	-0.020	-0.002
x10	- -	0.026	0.015
x11	- -	0.023	-0.012
x12	- -	0.009	0.011
x13	-0.056	- -	0.023
x14	0.035	- -	0.001
x15	0.001	- -	-0.025
x16	-0.006	-0.012	- -
x17	0.044	-0.041	- -
x18	-0.024	0.018	- -
x19	0.003	-0.014	- -
x20	-0.024	0.062	- -

Modification Indices for BETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	0.244
Reten	- -	- -

Expected Change for BETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	-0.056
Reten	- -	- -

Standardized Expected Change for BETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	-0.056
Reten	- -	- -

Modification Indices for GAMMA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	0.496	- -	0.001
Reten	- -	- -	- -

Expected Change for GAMMA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	-0.031	- -	0.001
Reten	- -	- -	- -

Standardized Expected Change for GAMMA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	-0.031	- -	0.001
Reten	- -	- -	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	y1	y2	y3
y1	- -		
y2	- -	- -	
y3	3.992	3.992	- -

Expected Change for THETA-EPS

	y1	y2	y3
y1	- -		
y2	- -	- -	
y3	-0.062	0.048	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	y1	y2	y3
y1	- -		
y2	- -	- -	
y3	-0.076	0.067	- -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3
x1	1.621	0.042	0.037
x2	0.023	0.144	0.004
x3	4.850	2.796	1.612
x4	1.007	2.967	5.023
x5	0.454	0.208	0.760
x6	1.935	0.054	1.302
x7	0.393	2.423	0.121
x8	0.267	0.289	0.026
x9	0.190	0.702	0.012
x10	0.184	0.167	1.116
x11	2.198	0.515	0.057
x12	0.004	0.012	0.504
x13	1.893	2.135	0.124
x14	0.515	0.015	0.241
x15	0.482	0.010	1.051
x16	4.058	2.160	1.046
x17	1.267	0.032	0.784
x18	0.683	1.776	0.082
x19	0.002	0.021	3.469
x20	0.526	0.346	5.851

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3
x1	-0.013	0.002	-0.003
x2	-0.002	0.003	0.001
x3	0.023	-0.015	0.020
x4	-0.010	0.015	-0.034
x5	0.006	-0.004	0.012
x6	-0.013	-0.002	-0.016
x7	-0.007	0.015	0.006
x8	0.005	-0.005	-0.002
x9	0.006	-0.010	-0.002
x10	-0.004	-0.004	0.017
x11	0.016	-0.007	-0.004
x12	-0.001	0.001	0.011
x13	0.014	-0.013	0.007
x14	-0.006	0.001	0.007
x15	0.008	0.001	-0.021
x16	0.020	-0.013	-0.017
x17	-0.011	0.002	0.015
x18	-0.008	0.012	0.005
x19	0.000	0.001	-0.023
x20	-0.007	0.005	0.039

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3
x1	-0.022	0.004	-0.004

x2	-0.003	0.007	0.001
x3	0.038	-0.029	0.024
x4	-0.017	0.029	-0.042
x5	0.011	-0.008	0.017
x6	-0.023	-0.004	-0.021
x7	-0.011	0.028	0.007
x8	0.009	-0.010	-0.003
x9	0.009	-0.017	-0.002
x10	-0.008	-0.008	0.022
x11	0.027	-0.013	-0.005
x12	-0.001	0.002	0.013
x13	0.025	-0.027	0.009
x14	-0.010	0.002	0.009
x15	0.013	0.002	-0.027
x16	0.034	-0.026	-0.021
x17	-0.019	0.003	0.019
x18	-0.014	0.023	0.006
x19	0.001	0.002	-0.028
x20	-0.012	0.010	0.050

Modification Indices for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	- -					
x2	- -	- -				
x3	0.084	4.535	- -			
x4	0.078	3.847	- -	- -		
x5	1.371	1.586	0.337	0.190	- -	
x6	0.152	0.570	2.273	0.033	- -	- -
x7	1.859	0.056	0.048	6.527	0.488	1.666
x8	1.760	0.320	0.189	1.492	0.020	0.664
x9	4.291	2.991	0.767	0.770	0.062	0.138
x10	0.790	0.976	0.012	0.365	0.191	0.152
x11	0.174	0.025	2.225	0.298	2.503	1.935
x12	0.212	0.772	0.280	0.027	0.335	0.131
x13	0.527	1.806	0.103	0.647	0.103	0.041
x14	0.514	0.077	0.057	0.008	1.051	0.691
x15	1.220	0.530	1.073	1.519	0.463	0.019
x16	0.001	0.001	1.743	0.307	3.854	1.976
x17	0.154	0.525	0.894	0.384	0.012	0.002
x18	0.932	0.657	0.042	1.468	0.559	1.647
x19	0.113	0.022	0.557	3.334	1.235	5.016
x20	1.292	0.749	0.187	1.341	0.256	1.014

Modification Indices for THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	- -					
x8	- -	- -				
x9	1.263	0.186	- -			
x10	0.648	0.806	- -	- -		
x11	4.450	2.642	1.969	1.989	- -	
x12	3.993	0.006	3.049	0.055	- -	- -
x13	1.844	1.199	0.015	1.206	0.030	0.511
x14	2.100	0.636	0.635	0.005	0.052	0.662
x15	0.670	3.547	0.434	0.423	0.183	3.289
x16	6.267	2.671	3.774	0.733	0.533	0.109
x17	3.340	4.996	1.140	1.920	0.009	0.048
x18	1.320	2.267	0.029	3.928	2.281	2.044
x19	0.420	0.012	0.082	1.407	0.043	0.011
x20	0.343	0.115	0.416	0.000	0.785	1.851

Modification Indices for THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17	x18
x13	- -					
x14	- -	- -				

x15	0.492	- -	- -			
x16	0.011	0.037	0.015	- -		
x17	0.050	0.218	0.032	- -	- -	
x18	0.713	0.303	1.608	0.616	0.687	- -
x19	0.003	0.245	0.694	0.140	0.695	- -
x20	0.015	0.438	0.010	0.000	0.344	- -

Modification Indices for THETA-DELTA

	x19	x20
x19	- -	
x20	- -	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	- -					
x2	- -	- -				
x3	0.002	-0.018	- -			
x4	-0.002	0.016	- -	- -		
x5	0.009	-0.009	0.004	-0.003	- -	
x6	-0.003	0.006	-0.012	0.001	- -	- -
x7	0.012	0.002	0.002	-0.022	-0.006	0.011
x8	-0.010	0.004	-0.003	0.009	0.001	0.006
x9	-0.022	0.019	0.010	-0.010	-0.003	-0.004
x10	0.007	-0.008	0.001	0.005	-0.003	0.003
x11	-0.003	0.001	0.013	0.005	0.013	-0.011
x12	0.004	-0.007	0.004	0.001	-0.004	0.003
x13	0.005	-0.010	0.002	-0.006	-0.002	0.001
x14	0.004	0.002	-0.001	-0.001	-0.006	0.005
x15	-0.009	0.006	-0.008	0.010	0.005	0.001
x16	0.000	0.000	-0.010	0.004	-0.014	0.010
x17	-0.003	0.005	0.007	-0.005	-0.001	0.000
x18	0.007	-0.006	0.002	-0.009	0.005	0.009
x19	0.002	0.001	-0.005	0.011	0.006	-0.013
x20	-0.008	0.006	0.003	-0.008	-0.003	0.007

Expected Change for THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	- -					
x8	- -	- -				
x9	0.013	-0.005	- -			
x10	-0.007	0.007	- -	- -		
x11	0.020	-0.014	-0.016	-0.013	- -	
x12	-0.017	0.001	0.019	0.002	- -	- -
x13	-0.011	-0.008	0.001	0.008	0.001	0.005
x14	0.010	-0.005	-0.007	0.000	-0.001	0.005
x15	-0.007	0.015	0.007	-0.005	0.004	-0.014
x16	0.021	-0.012	0.021	-0.007	-0.006	0.003
x17	-0.015	0.016	-0.011	0.011	0.001	-0.002
x18	0.010	-0.011	0.002	-0.016	0.012	-0.011
x19	-0.004	0.001	-0.002	0.008	-0.001	0.001
x20	-0.005	-0.002	-0.007	0.000	-0.007	0.010

Expected Change for THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17	x18
x13	- -					
x14	- -	- -				
x15	-0.299	- -	- -			
x16	-0.001	-0.001	0.001	- -		
x17	-0.002	-0.003	-0.001	- -	- -	
x18	0.006	0.003	-0.010	0.007	-0.008	- -
x19	0.000	-0.002	0.005	-0.002	0.006	- -
x20	0.001	0.004	-0.001	0.000	-0.005	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	x19	x20
x19	- -	
x20	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	- -					
x2	- -	- -				
x3	0.004	-0.030	- -			
x4	-0.004	0.027	- -	- -		
x5	0.016	-0.018	0.008	-0.006	- -	
x6	-0.005	0.010	-0.020	0.002	- -	- -
x7	0.019	0.003	0.003	-0.035	-0.010	0.018
x8	-0.018	0.008	-0.006	0.017	0.002	0.011
x9	-0.034	0.029	0.014	-0.014	-0.004	-0.006
x10	0.014	-0.015	0.002	0.009	-0.007	0.006
x11	-0.006	0.002	0.022	0.008	0.023	-0.020
x12	0.006	-0.012	0.007	0.002	-0.008	0.005
x13	0.010	-0.019	0.004	-0.011	-0.004	0.003
x14	0.008	0.003	-0.003	-0.001	-0.011	0.009
x15	-0.015	0.010	-0.014	0.017	0.009	0.002
x16	0.000	0.000	-0.018	0.007	-0.026	0.019
x17	-0.005	0.010	0.012	-0.008	-0.001	0.001
x18	0.013	-0.011	0.003	-0.016	0.010	0.017
x19	0.004	0.002	-0.008	0.019	0.012	-0.024
x20	-0.015	0.012	0.006	-0.015	-0.007	0.013

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	- -					
x8	- -	- -				
x9	0.019	-0.007	- -			
x10	-0.013	0.014	- -	- -		
x11	0.031	-0.024	-0.024	-0.023	- -	
x12	-0.028	0.001	0.028	0.004	- -	- -
x13	-0.019	-0.015	0.002	0.017	0.002	0.010
x14	0.016	-0.009	-0.010	0.001	-0.003	0.009
x15	-0.012	0.026	0.011	-0.010	0.006	-0.025
x16	0.034	-0.022	0.031	-0.013	-0.010	0.004
x17	-0.024	0.030	-0.017	0.020	0.001	-0.003
x18	0.016	-0.020	0.003	-0.030	0.021	-0.019
x19	-0.007	0.001	-0.004	0.014	-0.002	0.001
x20	-0.008	-0.005	-0.010	0.000	-0.012	0.018

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17	x18
x13	- -					
x14	- -	- -				
x15	-0.562	- -	- -			
x16	-0.001	-0.002	0.002	- -		
x17	-0.003	-0.005	-0.002	- -	- -	
x18	0.011	0.006	-0.017	0.012	-0.014	- -
x19	-0.001	-0.004	0.009	-0.004	0.010	- -
x20	0.002	0.007	-0.001	0.000	-0.009	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x19	x20
x19	- -	
x20	- -	- -

Maximum Modification Index is 6.53 for Element (7, 4) of THETA-DELTA

Retention Model

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	0.658	- -
y2	0.506	- -
y3	- -	1.012

LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	0.579	- -	- -
x2	0.571	- -	- -
x3	0.589	- -	- -
x4	0.598	- -	- -
x5	0.555	- -	- -
x6	0.583	- -	- -
x7	0.619	- -	- -
x8	0.560	- -	- -
x9	0.625	- -	- -
x10	0.539	- -	- -
x11	0.577	- -	- -
x12	0.596	- -	- -
x13	- -	0.553	- -
x14	- -	0.609	- -
x15	- -	0.612	- -
x16	- -	- -	0.576
x17	- -	- -	0.597
x18	- -	- -	0.570
x19	- -	- -	0.560
x20	- -	- -	0.534

BETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	- -
Reten	0.295	- -

GAMMA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
Reten	0.281	0.288	0.271

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Jobsa	Reten	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	1.000				
Reten	0.442	1.000			
Moti	0.034	0.320	1.000		
Orgco	0.473	0.449	0.072	1.000	
Learn	0.003	0.281	0.029	0.005	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Jobsa	Reten
0.776	0.575

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
Reten	0.281	0.427	0.271

Retention Model

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Jobsa	Reten
y1	0.854	- -
y2	0.759	- -
y3	- -	0.955

LAMBDA-X

	Moti	Orgco	Learn
x1	0.769	- -	- -
x2	0.755	- -	- -
x3	0.759	- -	- -
x4	0.779	- -	- -
x5	0.782	- -	- -
x6	0.795	- -	- -
x7	0.757	- -	- -
x8	0.761	- -	- -
x9	0.706	- -	- -
x10	0.753	- -	- -
x11	0.741	- -	- -
x12	0.781	- -	- -
x13	- -	0.783	- -
x14	- -	0.819	- -
x15	- -	0.812	- -
x16	- -	- -	0.767
x17	- -	- -	0.799
x18	- -	- -	0.759
x19	- -	- -	0.745
x20	- -	- -	0.740

BETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	- -
Reten	0.295	- -

GAMMA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
Reten	0.281	0.288	0.271

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Jobsa	Reten	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	1.000				
Reten	0.442	1.000			
Moti	0.034	0.320	1.000		
Orgco	0.473	0.449	0.072	1.000	
Learn	0.003	0.281	0.029	0.005	1.000

PSI
Note: This matrix is diagonal.

Jobsa	Reten
0.776	0.575

THETA-EPS

y1	y2	y3
0.271	0.424	0.089

THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	0.409					
x2	0.194	0.430				
x3	--	--	0.424			
x4	--	--	0.189	0.393		
x5	--	--	--	--	0.389	
x6	--	--	--	--	0.156	0.368
x7	--	--	--	--	--	--
x8	--	--	--	--	--	--
x9	--	--	--	--	--	--
x10	--	--	--	--	--	--
x11	--	--	--	--	--	--
x12	--	--	--	--	--	--
x13	--	--	--	--	--	--
x14	--	--	--	--	--	--
x15	--	--	--	--	--	--
x16	--	--	--	--	--	--
x17	--	--	--	--	--	--
x18	--	--	--	--	--	--
x19	--	--	--	--	--	--
x20	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	0.427					
x8	0.193	0.420				
x9	--	--	0.501			
x10	--	--	0.135	0.433		
x11	--	--	--	--	0.452	
x12	--	--	--	--	0.186	0.391
x13	--	--	--	--	--	--
x14	--	--	--	--	--	--
x15	--	--	--	--	--	--
x16	--	--	--	--	--	--
x17	--	--	--	--	--	--
x18	--	--	--	--	--	--
x19	--	--	--	--	--	--
x20	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17	x18
x13	0.386					
x14	0.165	0.330				
x15	- -	0.134	0.341			
x16	- -	- -	- -	0.412		
x17	- -	- -	- -	0.188	0.362	
x18	- -	- -	- -	- -	- -	0.424
x19	- -	- -	- -	- -	- -	0.227
x20	- -	- -	- -	- -	- -	0.048

THETA-DELTA

	x19	x20
x19	0.445	
x20	0.247	0.453

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
Reten	0.281	0.427	0.271

Retention Model

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
		(0.050)	
		9.548	
Reten	0.281	0.427	0.271
	(0.037)	(0.042)	(0.038)
	7.684	10.268	7.060

Indirect Effects of KSI on ETA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	- -	- -
Reten	- -	0.140	- -
		(0.026)	
		5.473	

Total Effects of ETA on ETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	- -
Reten	0.295	- -
	(0.049)	
	5.998	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.087

Total Effects of ETA on Y

	Jobsa	Reten
y1	0.658	- -
y2	0.506	- -
	(0.041)	
	12.345	
y3	0.299	1.012
	(0.050)	
	5.998	

Indirect Effects of ETA on Y

	Jobsa	Reten
y1	- -	- -
y2	- -	- -
y3	0.299	- -
	(0.050)	
	5.998	

Total Effects of KSI on Y

	Moti	Orgco	Learn
y1	- -	0.311	- -
		(0.033)	
		9.548	
y2	- -	0.239	- -
		(0.027)	
		8.726	
y3	0.284	0.433	0.274
	(0.037)	(0.042)	(0.039)
	7.684	10.268	7.060

Retention Model

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	0.473	- -
Reten	0.281	0.427	0.271

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	Moti	Orgco	Learn
Jobsa	- -	- -	- -
Reten	- -	0.140	- -

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	Jobsa	Reten
Jobsa	- -	- -
Reten	0.295	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	Jobsa	Reten

y1	0.658	- -
y2	0.506	- -
y3	0.299	1.012

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	Jobsa	Reten
y1	0.854	- -
y2	0.759	- -
y3	0.282	0.955

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	Jobsa	Reten
y1	- -	- -
y2	- -	- -
y3	0.299	- -

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	Jobsa	Reten
y1	- -	- -
y2	- -	- -
y3	0.282	- -

Standardized Total Effects of KSI on Y

	Moti	Orgco	Learn
y1	- -	0.311	- -
y2	- -	0.239	- -
y3	0.284	0.433	0.274

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	Moti	Orgco	Learn
y1	- -	0.404	- -
y2	- -	0.359	- -
y3	0.268	0.408	0.258

Time used: 0.078 Seconds

ภาคผนวก จ
ใบรับรองจริยธรรมในการการวิจัย

ที่ ศธ 6922(4)/731

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 ส.ค. 2560

เรื่อง ขอแจ้งผลการพิจารณาโครงการวิจัยเลขที่ SWUEC 159/60
เรียน นางสาวนภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ใบรับรองโครงการวิจัย SWUEC/E-159/2560

ตามที่ท่านได้ส่งโครงร่างการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อสร้างแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โครงการวิจัยเลขที่ SWUEC 159/60 เพื่อรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ นั้น

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าว บัดนี้ คณะกรรมการฯ ให้การรับรองโครงการวิจัยดังกล่าวแล้วเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560 รายละเอียดดังนี้

Certificate Number	SWUEC/E-159/2560
Date of Approval	9 สิงหาคม 2560 (อายุใบรับรองโครงการวิจัย 12 เดือน)
Date of Expiration	9 สิงหาคม 2561
Continuing Review	ทุก 12 เดือน (ครบกำหนดส่งรายงานครั้งแรก วันที่ 9 สิงหาคม 2561)

ในการนี้ คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ใคร่ขอความกรุณาให้ผู้วิจัยส่งรายงานความก้าวหน้าของการวิจัยและต่ออายุการรับรองก่อนกำหนดวันหมดอายุ 30 วัน เพื่อให้เป็นไปตามวิธีดำเนินการมาตรฐาน (SOPs version 2.0) ของคณะกรรมการฯ ทั้งนี้รายละเอียดของเอกสารที่ให้การรับรองตามที่ปรากฏใน Certificate of Approval (Certificate Number SWUEC/E-159/2560) ที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
โทรศัพท์ 0-2649-5000 ต่อ 11013
โทรสาร 0-2259-1822

MF4Version1:15/7/2556

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย

เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและใบยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย MEDSWUEC- 159/60E (ต่อใบอนุญาตครั้งที่ 1)

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อสร้างแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นางสาวนภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

สังกัด: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารที่รับรอง: 1. รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

1. รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย

(ลงชื่อ).....

(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-159/2560

วันที่ให้การรับรอง : 15/08/2561

วันหมดอายุใบรับรอง : 09/08/2562

MF4Version1:15/7/2556

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย

เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและใบยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC- 159/60E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้าเพื่อสร้างแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นางสาวนภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

สังกัด: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารที่รับรอง:
1. แบบเสนอโครงการวิจัย
2. โครงร่างการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

1. แบบเสนอโครงการวิจัย	ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 1 ส.ค. 2560
2. โครงร่างการวิจัย	ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 1 ส.ค. 2560
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย	ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 1 ส.ค. 2560
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย	ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 1 ส.ค. 2560

(ลงชื่อ).....

(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-159/2560

วันที่ให้การรับรอง : 09/08/2560

วันหมดอายุใบรับรอง : 09/08/2561

ภาคผนวก ฉ
บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร

บทความที่ 1 ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Veridian E-Journal
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ ศธ 6806 (นฐ.) / ๒๕๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

25 มีนาคม 2562

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาบทความเพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม – เมษายน 2562

เรียน นางสาวนภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง **"การศึกษาเงื่อนไขการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า"** เพื่อพิจารณาจัดพิมพ์เผยแพร่ ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม – เมษายน 2562 นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอเรียนให้ทราบว่าบทความดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว **เห็นสมควรให้ตีพิมพ์เผยแพร่** ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม – เมษายน 2562 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

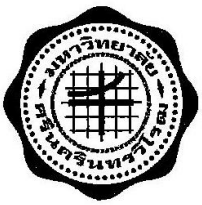
ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจีน)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี
โทรศัพท์ 034 - 218791 โทรสาร 034 - 243435
เว็บไซต์เผยแพร่ http://tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/issue/archive

บทความที่ 2 ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่ ศธ 6924(1)/ 416



มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพ ฯ 10110

22 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ตอบรับการตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัยในวารสารพฤติกรรมศาสตร์

เรียน นภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

ตามที่ ท่านได้สมัครส่งบทความวิชาการ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ลงในวารสารพฤติกรรมศาสตร์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า (Factors of Employee Retention in Shopping Center)" นั้น บัดนี้ กองบรรณาธิการวารสารพฤติกรรมศาสตร์ พิจารณาบทความวิชาการเบื้องต้นดังกล่าวแล้ว และให้ตีพิมพ์เผยแพร่ลงในวารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 25 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม 2562 ทั้งนี้ วารสารพฤติกรรมศาสตร์เป็นวารสารที่จัดอยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จรัล อุ่นฐิติวัฒน์)
บรรณาธิการวารสารพฤติกรรมศาสตร์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

สำนักงานผู้อำนวยการ
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
โทร. 02-649-5000 ต่อ 17600
โทรสาร. 02-649-5182

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวนภัสนันท์ แจ่มฟุ้ง

วุฒิการศึกษา

2542 ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

2550 ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนวและให้คำปรึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561 ปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ