

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานหญิงในสายการผลิต

กรณีศึกษา: โรงงานทอผ้า A

Factors Affecting the Decision to Resign of Female Employees in the Production Line

A Case Study: Textile Factory A

นายธนัช ภูธนรุ่งเพชร¹

Thanach Phuthanarungpech¹

บทคัดย่อ

หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ผู้ประกอบการได้ลดค่าแรงและปลดคนงานจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้ใช้แรงงานขาดความมั่นใจในการกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง บางส่วนกลับภูมิลำเนาไปประกอบอาชีพเกษตรกร และประกอบอาชีพอิสระ แม้ว่าปัจจุบันเศรษฐกิจจะฟื้นตัวแต่ตัวเลขแรงงานที่กลับมายังน้อยกว่าความต้องการจ้างงานของผู้ประกอบการจนส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรม การขาดแคลนแรงงานทำให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น กำลังการผลิตลดลง การส่งสินค้าได้ไม่ตรงเวลา ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กร การวิจัยในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อหาแนวทางแก้ไขและป้องกัน สำหรับงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของโรงงานทอผ้า A โดยเฉพาะกับแรงงานหญิงซึ่งเป็นแรงงานที่เป็นที่ต้องการของโรงงานประเภทอุตสาหกรรมสิ่งทอ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสังคม รองลงมาคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านด้านองค์กร และปัจจัยด้านบุคคล ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน และถิ่นที่อยู่ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกันด้วย จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงด้านต่างๆ ในองค์กร 4 ด้าน คือ 1. การดำเนินการด้านองค์กร 2. การปรับปรุงแก้ไขด้านลักษณะงาน 3. การปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4. การปรับปรุงด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ ซึ่งการดำเนินการทั้ง 4 ด้านจะสามารถแก้ปัญหาการตัดสินใจลาออกได้หรือไม่นั้นคงต้องขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงเอาใจและความจริงจังของผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาขององค์กร ข้อเสนอแนะดังกล่าวนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาการตัดสินใจลาออกของพนักงานได้แล้ว ยังแสดงถึงความใส่ใจต่อพนักงานและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรได้ในระดับหนึ่ง

คำสำคัญ : ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน การขาดแคลนแรงงาน ปัญหาการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมสิ่งทอ

¹ สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

ABSTRACT

After the hamburger crisis, the factory owners had cut the wages of their employees and laid off large numbers of their workers. As a result, the workers lost their confidence to get back into the labor market again. Some returned to their hometowns in order to earn a living with an agricultural career and self-employment. Although the current economy seems to recover, the numbers of laborers coming back to the market remains less than the employment requirement of factory owners. In turn, this gives rise to the problem of workforce shortages in the industrial sector. The workforce inadequacies appears to be the cause of several management predicaments such as poorer production capacity and missing delivery due date. In the long run, it may result in loss of the customers' confidence in the organization. Consequently, the research work relevant to the factors affecting the decision to resign becomes a vital issue that organizations have to recognize and strive to determine corrective and preventive actions. This research investigated the factors that have an impact on the decision to resign of the employees in textile factories, particularly female workers, who make up the workforce required in the textile industry. The results of the study revealed that social factors have the most influence on the retirement of employees. The lower influences, ranked in order, are: work factors, work environment factors, organizational factors, and personal factors, respectively. Furthermore, the finding indicated that personal factors including age, education level, length of time in the industry, and residence have an effect on the decision to resign from their jobs in different manners. Base on the results of the study, it is suggested that performance improvements of the organization can be made in four dimensions; these are organizational operations, work attributes, work environment, and machinery equipment that should be carried out. The implementation of the four dimensions of improvement would overcome the decision to resign problem. If not, it is dependent on the commitment and sincerity of the management to resolve the organization's problems. The suggestion is expected to be able to not only resolve decision to resign problems, but also signify the awareness to employees' welfare and boost up their morale at a certain level.

Key Words : factors affecting the resignation, workforce shortage, managerial problems, textile industry

E-mail : yea_thanach@hotmail.com

คำนำ

การลาออกถือเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการในภาคอุตสาหกรรมเนื่องจาก “คน” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายและตามความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันพบว่า ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอ เนื่องจากในอุตสาหกรรมประเภทนี้ต้องอาศัยกำลังแรงงานคนในภาคการผลิตเป็นจำนวนมาก หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอได้ทำการปลดคนงานจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้ใช้แรงงานขาดความมั่นใจในการกลับเข้าสู่

ตลาดแรงงาน บางส่วนกลับภูมิภาคไปประกอบอาชีพเกษตรกร บางส่วนประกอบอาชีพอิสระ และบางส่วนรอเวลาที่เศรษฐกิจฟื้นตัว เพื่อกลับเข้าสู่ตลาดงาน แต่อย่างไรก็ตามจำนวนแรงงานเหล่านี้ยังน้อยกว่าความต้องการจ้างงานที่ผู้ประกอบการร้องขอมาซึ่งกระทรวงแรงงาน

การขาดแคลนแรงงานที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ผนวกกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและสภาพของประเทศด้วย เนื่องจากเด็กไทยสนใจศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสวนทางกับความต้องการของผู้ประกอบการที่ต้องการจ้างงานผู้ปฏิบัติงานที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับอาชีวศึกษา ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกระทรวงแรงงานจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางการแก้ปัญหาในเรื่องนี้ และสิ่งที่สถานประกอบการต้องตระหนัก คือ จะทำอย่างไรให้สามารถรักษาแรงงานคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้ เพราะการขาดแคลนแรงงานทำให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น กำลังการผลิตลดลง การส่งของไม่ตรงเวลา ซึ่งผลกระทบในระยะยาวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

นอกจากนี้ หากองค์กรใดที่มีอัตราการลาออก (Turnover Rate) จำนวนมากจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีทั้งต่อลูกค้าและต่อสังคม ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถทำการรักษาพนักงานขององค์กรให้คงอยู่ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกเพื่อที่จะหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้สนใจประเด็นดังกล่าวในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของโรงงานทอผ้า A โดยเฉพาะกับแรงงานหญิงซึ่งเป็นแรงงานที่เป็นที่ต้องการของโรงงานประเภทอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเป็นพนักงานที่เป็นส่วนใหญ่ของโรงงาน A วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ การค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก และศึกษาความแตกต่างด้านประชากรที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกเพื่อกำหนดแนวทางในการรักษาพนักงานหญิงให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

อุปกรณ์และวิธีการ

ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยได้จากพนักงานหญิงที่ถูกสุ่มเป็นจำนวน 220 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) สำหรับใช้บรรยายลักษณะและหาค่าความกระจายของปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกโดยใช้การหาร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inference statistics) ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ F-test

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานในงานวิจัยไว้ดังนี้

- สมมุติฐานที่ 1 พนักงานหญิงในสายการผลิตที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากองค์กรต่างกัน
- สมมุติฐานที่ 2 พนักงานหญิงในสายการผลิตที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากองค์กรต่างกัน
- สมมุติฐานที่ 3 พนักงานหญิงในสายการผลิตที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากองค์กรต่างกัน
- สมมุติฐานที่ 4 พนักงานหญิงในสายการผลิตที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากองค์กรต่างกัน
- สมมุติฐานที่ 5 พนักงานหญิงในสายการผลิตที่มีอายุงานแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากองค์กรต่างกัน
- สมมุติฐานที่ 6 พนักงานหญิงในสายการผลิตที่มีถิ่นที่อยู่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากองค์กรต่างกัน

ผลการทดลองและวิจารณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นพบว่า พนักงานหญิงในโรงงานทอผ้า A ที่ตัดสินใจลาออกมีอายุต่ำกว่า 20 ปีมากที่สุด รองลงมาคืออายุระหว่าง 20-25 ปี และอายุ 26-30 ปี ส่วนพนักงานที่ตัดสินใจลาออกน้อยที่สุดคืออายุ 40 ปีขึ้นไป พนักงานหญิงที่ตัดสินใจลาออกส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ส่วนระดับการศึกษาที่ตัดสินใจลาออกมากที่สุดคือ ระดับปวส. รองลงมาคือ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น พนักงานหญิงที่ตัดสินใจลาออกมีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ อายุงาน 1-5 ปี และ 5-10 ปี พนักงานหญิงที่มีถิ่นที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตัดสินใจลาออกมากที่สุด รองลงมาคือ กรุงเทพฯและปริมณฑล และภาคเหนือ

ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออก พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสังคมมีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกในระดับมาก โดยพบว่า การได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์กรใหม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานซึ่งมีผลกระทบต่อตัดสินใจในระดับมาก โดยพบว่า การขาดการจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างพร้อมเพียงมีผลมากที่สุด ปัจจัยต่อมาคือ ปัจจัยด้านสภาพการทำงานมีผลกระทบต่อตัดสินใจในระดับมาก พบว่า ในสถานที่ปฏิบัติงานเต็มไปด้วยฝุ่นละอองมีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกมากที่สุด ต่อมาคือ ปัจจัยด้านด้านองค์กรซึ่งมีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกอยู่ในระดับมากเช่นกัน พบว่า ความไม่มั่นคงขององค์กรมีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านบุคคลมีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกในระดับปานกลาง พบว่า ความตั้งใจที่จะหางานใหม่มีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกสูงที่สุด นอกจากนั้นผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

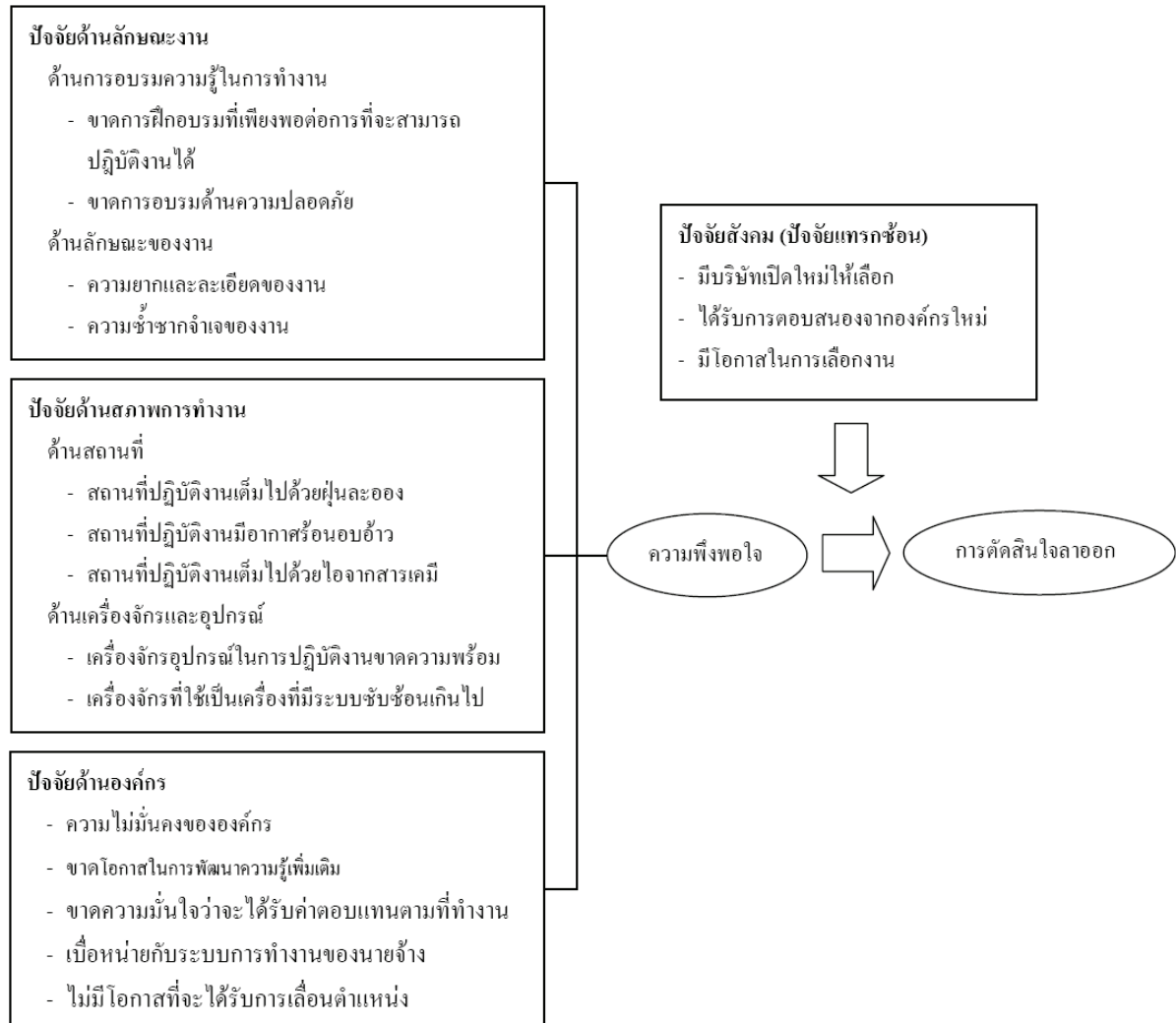
□ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออก

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานหญิงในสายการผลิตกรณีศึกษามากที่สุดคือ ปัจจัยทางด้านสังคมซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกในระดับมาก เนื่องจากในปัจจุบันสภาพทางเศรษฐกิจได้ฟื้นตัวดีขึ้นและสถานประกอบการ A ตั้งอยู่ในย่านที่มีอุตสาหกรรมหลายประเภท อีกทั้งยังมีหลายสถานประกอบการในบริเวณดังกล่าวได้ขยายกิจการและมีสถานประกอบการตั้งใหม่หลายแห่งทำให้ต้องการกำลังแรงงานฝ่ายผลิตเพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านแรงงานสูง ดังนั้นพนักงานในสายการผลิตจึงสามารถเลือกงานได้ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคลและมีหลายสถานประกอบการที่มีกลยุทธ์ในการแข่งขันด้านสวัสดิการและค่าจ้างสูง ซึ่งผลการศึกษารายงานว่า พนักงานที่ตัดสินใจลาออกเนื่องจากมีบริษัทเปิดใหม่ให้เลือกทำงานได้มากมาย รองลงมาคือได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์กรใหม่ และมีโอกาสเลือกงานที่ดีกว่า นั่นคือพนักงานมีโอกาสที่จะเลือกงานมากขึ้น เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบข้าง ซึ่งตามแนวคิดของไพรัช (1977 อ้างถึงในลออจิต, 2545) ที่อธิบายว่าตัวแปรที่เป็นการตัดสินใจขั้นต้นในการลาออกจากงานของบุคลากรได้แก่ ระดับของค่าจ้างหรือเงินเดือน ความสมานฉันท์ของบุคลากรในองค์กร หรือการสื่อสารและการรวบรวมอำนาจซึ่งเป็นลักษณะการบังคับบัญชา นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีโอกาสของบุคลากรเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจของบุคลากรกับการลาออก ซึ่งโอกาสตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมได้แก่ โอกาสของการเลือกงานมีอย่างน้อยเพียงใด จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีโอกาสที่จะเลือกงานมากทำให้การตัดสินใจลาออกง่ายขึ้นด้วย

ปัจจัยที่มีผลรองลงมาคือ ลักษณะงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจลาออกมากที่สุด ได้แก่ ขาดการจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างพร้อมเพียง ขาดการจัดการฝึกอบรมด้านการรักษาความปลอดภัยทำให้รู้สึกไม่ปลอดภัย และไม่ได้รับการฝึกอบรมพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ รู้สึกว่างานที่ทำเป็นงานที่ยากและละเอียดเกินไป และเบื้องงานที่ซ้ำซากจำเจ เป็นเพราะลักษณะงานในกระบวนการต่างๆ ของโรงงานทอผ้า A ยังอาศัยกำลังแรงงานคนเป็นหลัก อีกทั้งกระบวนการต่างๆ มีหลายขั้นตอนและพนักงานต้องตรวจสอบชิ้นงานควบคู่ไปกับการผลิต และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานค่อนข้างน้อย เนื่องจากแต่ละกระบวนการต้องอาศัยพนักงานที่ชำนาญแต่ละส่วนงาน ดังนั้นโอกาสที่จะให้แผนกอื่นหรือส่วนงานอื่นมาร่วมทำงานจึงไม่ค่อยมี ด้วยเหตุผลที่ว่าอาจทำให้เกิดโอกาสความผิดพลาดขึ้นจึงเป็นเหตุให้พนักงานรู้สึกเบื่องานที่ทำอยู่ นอกจากนี้ยังพบว่าโรงงานยังไม่มีระบบการสอนงานพนักงานใหม่ที่เป็นรูปธรรมหรือเป็นหลักสูตรที่แน่นอน และยังไม่มีการอบรมอย่างชัดเจนรวมถึงการจัดอบรมด้านความปลอดภัยอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานกังวลต่ออันตรายที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน เนื่องจากสภาพการทำงานที่มีฝุ่นละอองและสารเคมีต่างๆ ในสถานที่ปฏิบัติงานจนทำให้มองว่าอาจเกิดความไม่ปลอดภัย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านสภาพการทำงาน โดยพบว่า ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดแก่ สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศร้อนอบอ้าว เต็มไปด้วยฝุ่นละออง และเต็มไปด้วยไอจากสารเคมี ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวเกิดจากขั้นตอนกระบวนการย้อม รีด และฟอก ทำให้มีอากาศร้อนอบอ้าว กระบวนการกรอถ่าย ทอผ้า สืบถ่าย รีด ชูตชน Packing คลายผ้า และพับผ้า ทำให้เกิดฝุ่นละออง และกระบวนการรีด ย้อม Lab สีเคมี และฟอก จะมีไอจากสารเคมี ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานหญิงมาก ซึ่งวิชัย (2535) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในด้านสภาพการทำงาน ซึ่งรวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพห้องทำงาน ที่ตั้งองค์การ เป็นต้น ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและหากพนักงานไม่เกิดความพึงพอใจดังกล่าวแล้วอาจทำให้ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกได้ง่ายขึ้น

อีกปัจจัยคือ ด้านองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปัจจัยด้านความไม่มั่นคงขององค์กรมีผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด เนื่องจากที่ผ่านมายอดสั่งซื้อจากลูกค้าไม่ได้มีตลอดทั้งปี จะมีเพียงช่วงฤดูกลาง ทำให้สามารถเปิดโอทีได้เพียงบางช่วง และในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา โรงงานทอผ้า A ได้รับผลกระทบดังกล่าวจนทำให้ยอดสั่งซื้อลดลงจำนวนมากจนต้องลดพนักงานบางแผนก ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้พนักงานไม่มีความมั่นใจในด้านความมั่นคงขององค์กร ซึ่งคนในกลุ่มวัยทำงานให้ความสำคัญในเรื่องของความมั่นคงมาก โดยพนักงานเชื่อว่าการทำงานอยู่กับองค์กรแล้วจะได้รับค่าตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ อีกทั้งจะพิจารณางานที่ทำอยู่ว่ามีความมั่นคงหรือไม่ หรือองค์กรจะมีการปลดหรือเลิกจ้างพนักงานหรือไม่ หากองค์กรใดเคยมีประวัติในการเลิกจ้างพนักงานหรือลดพนักงาน จะทำให้เกิดความไม่มั่นใจในอาชีพที่ทำอยู่และส่งผลให้เกิดการตัดสินใจลาออก ซึ่งแนวคิดของมาสโลว์ (1970) ได้อธิบายถึงความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety or Security Needs) ว่าเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคน ความจำเป็นในด้าน

ความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่จะพบเห็นได้อยู่เสมอได้แก่ การที่ถูกจ้างเกิดความรู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การที่จะต้องออกจากงานย่อมทำให้ ลูกจ้างขาดรายได้และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่างๆ ซึ่งจากผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปเป็น ตัวแบบการตัดสินใจลาออกดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานหญิงโรงงานทอผ้า A

□ ความแตกต่างด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก

ปัจจัยด้านอายุ

กลุ่มพนักงานหญิงที่มีอายุ 25 -30 ปีมีการตัดสินใจลาออกจากปัจจัยด้านบุคคลมากที่สุด โดยส่วนใหญ่ กลุ่มนี้เป็นพนักงานที่มีครอบครัวซึ่งความคาดหวังที่จะเติบโตหรือก้าวหน้าในอาชีพย่อมมีสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆ และต้องมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ดังนั้นความพึงพอใจที่จะได้รับการตอบสนองตามเป้าหมายของชีวิตจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก เนื่องจากหากพิจารณาแล้วพบว่าอยู่ในองค์กรต่อไปก็ไม่อาจตอบสนองเป้าหมายในชีวิตที่ตั้งไว้ได้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้ตัดสินใจลาออก ประกอบกับพนักงานกลุ่มนี้เป็นวัยที่เป็นกำลังแรงงาน และเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานสูง และยังเป็นกลุ่มที่ทำงานและมี

ประสบการณ์ในระยะเวลาหนึ่งแล้ว หากได้รับการตอบสนองจากองค์กรอื่นที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ก็ย่อมทำให้ตัดสินใจลาออกได้ง่ายขึ้น

ปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา

ผลการศึกษาซึ่งเป็นที่น่าสนใจคือ พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับประถมศึกษามีการตัดสินใจลาออกจากปัจจัยด้านลักษณะงานมากกว่ามัธยมศึกษาตอนต้นและปวส. ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะลักษณะงานในโรงงานเป็นงานที่ค่อนข้างละเอียดและเกี่ยวข้องกับงานเอกสารบ้างในบางกระบวนการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาระงานที่หนักต่าง ๆ อีกทั้งผู้บังคับบัญชามักให้โอกาสพนักงานที่มีความรู้ในระดับประถมศึกษาได้ทำงานอย่างอื่นน้อยกว่าระดับอื่นๆ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร หรือทักษะทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งพนักงานที่อยู่ในระดับมัธยมหรือสูงกว่ามักจะได้รับมอบหมายงานดังกล่าวมากกว่า เช่น งานการทำเอกสารการควบคุมคุณภาพในกลุ่ม เนื่องจากการจำกัดด้านความรู้ทำให้โอกาสที่จะได้ทำงานที่ยากขึ้นนั้นน้อยกว่าในระดับอื่นๆ จึงอาจทำให้พนักงานในระดับประถมศึกษาขาดความมั่นใจในด้านความสำคัญของตนเองไป และมองว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยด้านอายุงาน

พนักงานหญิงที่มีอายุงาน 1- 5 ปี ตัดสินใจลาออกจากปัจจัยด้านสังคมมากกว่าทุกช่วงอายุงาน เนื่องจากพนักงานหญิงที่มีอายุงานในช่วงระหว่าง 1-5 ปี เป็นช่วงที่อยู่ในวัยแรงงานและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน โดยพนักงานหญิงที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีการตัดสินใจลาออกจากปัจจัยด้านสังคมมากกว่าพนักงานที่อายุงานไม่ถึง 1 ปี ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของวิรัช (2535) ซึ่งพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานกล่าวคือ ถ้าบุคคลที่ทำงานในองค์กรจนเกิดความชำนาญในงานมากขึ้นก็จะทำให้บุคคลผู้นั้นเกิดความพึงพอใจในงาน และไม่ยอมเปลี่ยนงาน ผลการศึกษาที่แตกต่างกันนี้อาจเกิดจากสภาพสังคมในปัจจุบันที่ได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในอดีตสถานประกอบการยังมีจำนวนไม่มากนักถ้าเทียบกับอัตราแรงงาน แต่ในปัจจุบันพบว่าสถานประกอบการมีมากกว่ากำลังแรงงาน ดังนั้นจึงเกิดการแย่งแรงงานกันเกิดขึ้น โดยเฉพาะแรงงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว ซึ่งหลายสถานประกอบการได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการให้ค่าแรงขั้นต่ำโดยบวกกับประสบการณ์ที่เคยทำมา ซึ่งปัจจัยด้านสังคมดังกล่าวส่งผลให้พนักงานที่มีประสบการณ์งาน 1-5 ปี สามารถเลือกงานได้มากกว่าช่วงอายุงานอื่นๆ ซึ่งหากอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปแล้ว อาจะยังอยู่ในช่วงที่ยังไม่เป็นที่ต้องการของตลาดมากนัก และหากอยู่เลยช่วงอายุงาน 5 ปี ขึ้นไป ความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรจะมีมากขึ้นจึงยากที่จะตัดสินใจลาออก

ปัจจัยด้านถิ่นที่อยู่

พนักงานที่มีถิ่นที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการตัดสินใจลาออกจากปัจจัยด้านองค์กรมากกว่าพนักงานหญิงที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งแรงงานที่มาจากต่างจังหวัดอาจต้องมีภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ มากกว่าแรงงานที่อยู่ในกรุงเทพฯ เช่น ค่าเช่าบ้านและค่าอาหาร อีกทั้งต้องรับภาระทางการเงิน โดยส่งเงินค่าเลี้ยงดูบุตรหลานให้กับที่บ้าน เพราะฉะนั้นในด้านความต้องการด้านความมั่นคงในอาชีพ ความก้าวหน้า และสวัสดิการจึงมีมากกว่าแรงงานที่อยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล เนื่องจากแรงงานที่มีถิ่นที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ นั้นส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่มีอยู่ในพื้นที่ตั้งของโรงงานและละแวกใกล้เคียง ซึ่งภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ จึงมีน้อยกว่า

และแรงงานในท้องถิ่นแม้ว่าจะได้สวัสดิการหรือรายได้อย่างไร ก็ยังพึงพอใจเนื่องจากได้ทำงานใกล้บ้านและสามารถมีเวลาให้กับครอบครัวได้

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นควรว่าองค์กรควรที่จะพัฒนาปรับปรุงดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดจุดบกพร่องขององค์กร เพื่อที่จะสามารถรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรโดยมีแนวทางในการดำเนินการ 4 ด้าน ดังนี้

1. การดำเนินการด้านองค์กร
 - 1.1 จัดการฝึกอบรมและหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่จะสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ รวมถึงการจัดฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรที่ชัดเจน
 - 1.2 สร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้กับองค์กร โดยเริ่มจากการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
 - 1.3 วิเคราะห์ระบบค่าตอบแทน ทำการเปรียบเทียบสวัสดิการและค่าตอบแทนกับองค์กรในย่านเดียวกัน
 - 1.4 ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน 2 ครั้งต่อปี
2. การปรับปรุงแก้ไขด้านลักษณะงาน
 - 2.1 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขลักษณะงานให้มีกระบวนการทำงานที่น้อยลง ตัดขั้นตอนหรือกระบวนการที่ซ้ำซ้อนลง วิเคราะห์ความยากง่ายของงาน และร่วมจัดทำระบบการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและลักษณะงาน
 - 2.2 วางแผนการจัดการกำลังพลให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน ความละเอียด และความยากง่ายของงาน
3. การปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 3.1 แก้ปัญหาฝุ่นละอองในที่ทำงาน โดยใส่ผ้าปิดจมูกป้องกันฝุ่นละอองในอากาศเข้าสู่ระบบหายใจ หรือจัดทำห้องป้องกันฝุ่นฟุ้งกระจายออกจากบริเวณหน่วยงานนั้นๆ
 - 3.2 แก้ปัญหาความร้อนในอาคาร โดย ติดตั้งระบบทำความเย็นในหน่วยงาน
 - 3.3 แก้ไขปัญหาการกระจายของสารเคมีในแผนกต่างๆ โดยมีการปฏิบัติตาม MSDS ของสารเคมีที่กำหนด หรือจัดทำห้องป้องกันเคมีฟุ้งกระจายและมีการสวมอุปกรณ์ป้องกันเพื่อความปลอดภัยเวลาอยู่ใกล้สารเคมีอันตราย
4. การปรับปรุงด้านเครื่องจักรอุปกรณ์
 - 4.1 จัดระบบการดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรและตรวจสอบสภาพความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องจักรที่ใช้ในการทำงานด้วยการนำระบบ TPM มาใช้
 - 4.2 ลดความซับซ้อนของเครื่องจักรโดยการสร้างระบบการไหล (Flow) ของระบบการผลิตด้วยการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time)

สรุปผลและเสนอแนะ

การแก้ปัญหาการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะทำให้พนักงานที่มีคุณภาพคงอยู่กับองค์กร นั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากและท้าทายสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพราะนอกจากองค์กรจะต้องแข่งขันในด้านของ

สินค้าแล้ว ยังต้องแข่งขันในด้านการแข่งขันบุคลากร อีกทั้งสภาพสังคมในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการทำงานของคนนั้นเปลี่ยนไป ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการศึกษาและเสาะหาวิธีที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับยุคสมัย และกับกลุ่มคนที่เป็นกำลังหลักขององค์กร และนอกจากการที่องค์กรจะมีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจลาออกแล้ว หากองค์กรสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจังและจริงใจแล้ว เชื่อได้ว่าอย่างน้อยองค์กรก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่องค์กรได้มองเห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่ทำงานอยู่ และยังคงช่วยรักษาพนักงานคุณภาพให้อยู่กับองค์กรนั้นได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. วิชัย โถสุวรรณจินดา. 2535. **ความลับขององค์การพฤติกรรมขององค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: หจก. การพิมพ์.
2. ลอจจิต อิงเจริญสุนทร. 2545. **การลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม: เฉพาะศึกษากรณี โรงแรมอมารี เอเทรียม**. กรุงเทพฯ: รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.
3. สมชาย ชุ่มรัตน์ และสงศรี บุญบา. 2553. **ข่าวสาร: กรมจัดหางาน กระทรวงแรงงาน 2553**. สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม. จาก <http://www.labour.go.th/news>.
4. กมลทิพย์ จึงสงวนสิทธิ์. 2547. **การศึกษากรณีการลาออกของพนักงานรับจ้างช่วง (Subcontractor) ในรายงานปฏิบัติงานสหกิจศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.
5. กัลยา วานิชย์บัญชา. 2539. **หลักสถิติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
6. ดุจดาว มีปรีชา. 2539. **การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า**.วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพัฒนาศังคมสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
7. ภราดี บุตรศักดิ์ศรี. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มการลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
8. สุทธิณี กุศลศรี. 2543. **สาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท ทีพีไอโพลีน จำกัด (มหาชน) . ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
9. สกาวรัตน์ อินทุสมิต. 2543. **การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
10. Maslow, Abraham. 1970. **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row Publishers.