

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน  
ในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง  
Human Resource Management Factors Affecting to Employee Retention in  
DENSO (THAILAND) CO., LTD. (Bangpakong Plant)

พันธุเทพ ลดาบรรณ<sup>1</sup> และวรณารถ แสงมณี<sup>2</sup>

Punthep Ladabun<sup>1</sup> and Woranat Sangmanee<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตร บธ.ม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจและการจัดการ

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

punthap.l@hotmail.com, ksworana@gmail.com

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาระดับการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง และศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน ในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานเฉพาะที่เป็นผู้ได้รับการปรับระดับที่ได้จากการสุ่มอย่างง่ายด้วยขนาดตัวอย่างจำนวน 173 คน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.933 เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านการสนับสนุนพนักงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกงโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมไม่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม

**คำสำคัญ:** การดำรงรักษา การสนับสนุน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### Abstract

The objectives of this research were to examine the levels of employee retention at DENSO (Thailand) Co., Ltd., Bangpakong Plant, and to examine the influence of human resource management factors on the employee retention. The sample were drawn by using simple random sampling with a sample size of 173 promoted employees. The research instrument was a questionnaire that has reliability of 0.933. The data were analyzed by using percentage, arithmetic mean, standard deviation and multiple linear regressions (enter method). The results showed that the level of employee retention at DENSO (Thailand) Co., Ltd., Bangpakong Plant was at an average level. The factors involving employee support, career advancement, employee relationship, and remuneration significantly influence the employee retention at DENSO (Thailand) Co., Ltd., Bangpakong Plant at 0.01. On the other hand, the environment factor did not affect the employee retention.

**Keywords :** employee retention; career support; career advancement; employee relationship; human resource management factors.

## 1. บทนำ

ปัจจุบันตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันมากขึ้น ซึ่งเกิดจากนโยบายของรัฐบาลเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำ ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับเพิ่มค่าแรง ไม่ใช่แค่เพียงให้เท่ากับฐานขั้นต่ำเท่านั้น แต่ต้องให้สูงขึ้นไปอีก เพื่อรักษาพนักงานที่มีอยู่เดิม และเพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ อีกทั้งการเปิดเสรี AEC (Asean Economics Community) ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีโอกาสในการหางานมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดแรงงานมีการแข่งขันที่สูง เพราะการจ้างงานไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในประเทศไทยเท่านั้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวบริษัท เติบโตได้สังเกตเห็นระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลไกที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มาร่วมงานกับบริษัท ในขณะที่เดียวกันก็ต้องดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานกับบริษัทในระยะยาว ซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เนื่องจากทุกวันนี้อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยมีการขยายตัวเติบโตเป็นอย่างมาก การแข่งขันเพื่อรับบุคลากรใหม่ที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการมีความยากลำบากมากยิ่งขึ้น ทุกองค์กรต่างใช้การบริหารจัดการที่เป็นจุดเด่นของตนในการดึงดูดบุคลากรเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการจ่ายค่าจ้างเริ่มต้น สูงกว่าระดับของตลาดโดยทั่วไป รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่ดี ครอบคลุมไปถึงการดูแลครอบครัวของพนักงาน การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน การรับรองถึงความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดดูแลสุขภาพอนามัยของบุคลากรให้แข็งแรงสมบูรณ์ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการอํารงรักษาพนักงาน ในบริษัท เติบโต (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง เพื่อรักษาผู้ที่มีคุณภาพไม่ให้ลาออกจากบริษัท การให้ค่าตอบแทนที่เป็นรูปของตัวเงินหรือจับต้องได้เพียงอย่างเดียวอาจไม่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดึงดูดผู้ที่มีคุณภาพและรักษาพนักงานไว้ได้ บริษัทควรมองภาพรวมโดยออกแบบผลตอบแทนแบบรวม ซึ่งอาศัยทั้งผลตอบแทนที่จับต้องได้ และผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นรูปของตัวเงินหรือจับต้องไม่ได้ เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และสนับสนุนพนักงานในการทำงานในบริษัท เติบโต (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับการอํารงรักษาพนักงานในบริษัท เติบโต (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง

2.2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เติบโต (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง

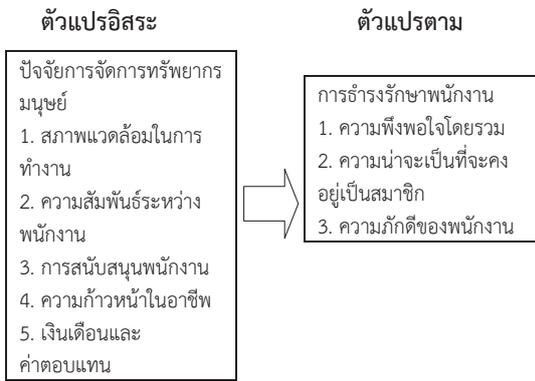
2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการอํารงรักษาพนักงาน ในบริษัท เติบโต (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง

## 3. สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การสนับสนุนพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทน มีผลต่อการอํารงรักษาพนักงานโดยรวมของพนักงานบริษัท เติบโต (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง

## 4. กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการอํารงรักษาพนักงาน ในบริษัท เติบโต (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง” มีองค์ประกอบใหญ่ 2 ส่วน ซึ่งผู้วิจัยได้แนวคิดตัวแปรอิสระซึ่งเป็นปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้านและการอํารงรักษาพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน จากงานวิจัยของธัญญา ญาณพิบูลย์ [1] ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง “แนวทางการอํารงรักษาทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษา ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)” และ อับดุลรอมน เปาะซา [2] ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง “การอํารงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามทัศนะของครู ในจังหวัดนราธิวาส” และ จิรัฐกานต์ สุวรรณกาญจน์ [3] ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การอํารงคร้รักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน” โดยกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

### 5.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัท เด็นโซ่ ประเทศไทย จำกัด โรงงานบางปะกง ซึ่งมีจำนวนพนักงานประชากรเฉพาะที่เป็นผู้ได้รับการปรับระดับ จำนวน 303 คน จากการประเมินผลงานประจำปี 2557 โดยระยะเวลาการประเมินผลงานตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน 2556 ถึง วันที่ 15 พฤศจิกายน 2557 แล้วแจ้งให้พนักงานรับทราบในเดือน มกราคม 2558 และได้รับการปรับระดับเดือนพฤษภาคม 2558 (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2558)

### 5.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้คำนวณหากลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยใช้สูตรในการคำนวณของ Taro Yamane [4] เพื่อหาขนาดตัวอย่าง ซึ่งได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 173 คน

### 5.3 ตัวแปร

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้านดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน 3) การสนับสนุนพนักงาน 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ 5) เงินเดือนและค่าตอบแทน

ตัวแปรตาม คือ การดำรงรักษาพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านดังนี้ 1) ความพึงพอใจโดยรวม 2) ความน่าจะเป็นที่จะคงอยู่เป็นสมาชิก 3) ความภักดีของพนักงาน

### 5.4 ระยะเวลาในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลโดยใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูล และสรุปผลการศึกษา ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2558 ถึง มิถุนายน 2558 รวมระยะเวลา 2 เดือน

## 6. วิธีดำเนินการวิจัย

### 6.1 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's Rating [5] หากค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.963

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน

**ส่วนที่ 1 :** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการทำงาน จำนวน 8 ข้อ

**ส่วนที่ 2 :** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน บริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ได้แก่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ด้านการสนับสนุนพนักงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยใช้หลักการในการออกแบบแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราวัด (Likert Scale) จำนวน 25 ข้อ

**ส่วนที่ 3 :** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำรงรักษาพนักงานที่ได้รับการปรับระดับใน บริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ได้แก่ ด้านความพอใจโดยรวม ด้านความน่าจะเป็นที่จะคงอยู่เป็นสมาชิก และด้านความภักดีของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้หลักการในการออกแบบแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราวัด (Likert Scale) จำนวน 20 ข้อ

### 6.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ในเดือนพฤษภาคม 2558 จำนวน 173 ชุดโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล [6] โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย	ใช้เกณฑ์ ดังนี้
ค่าเฉลี่ย	ระดับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์
4.501 - 5.000	มากที่สุด
3.501 - 4.500	มาก
2.501 - 3.500	ปานกลาง
1.501 - 2.500	น้อย

1.000 - 1.500 น้อยที่สุด  
การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้  
เกณฑ์ ดังนี้  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 - 0.999 หมายถึง  
ระดับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมาก  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับ  
ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันมาก  
การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ใช้เกณฑ์ ดังนี้  
ค่าเฉลี่ย ระดับการดำรงรักษา  
4.501 - 5.000 มากที่สุด  
3.501 - 4.500 มาก  
2.501 - 3.500 ปานกลาง  
1.501 - 2.500 น้อย  
1.000 - 1.500 น้อยที่สุด  
การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้  
เกณฑ์ ดังนี้  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 - 0.999 หมายถึง  
ระดับการดำรงรักษาไม่แตกต่างกันมาก  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับ  
การดำรงรักษาแตกต่างกันมาก

## 7. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 30 - 40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษามีมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. รายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 - 30,000 บาท ตำแหน่งงาน Operator (G12-G14) สังกัดหน่วยงาน Electric System (ESD) และอายุงานมากกว่า 5 ปี - 10 ปี

### 7.1 ระดับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการดำรงรักษาพนักงาน

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.241	0.704	ปานกลาง	5
ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	3.587	0.579	มาก	1
การสนับสนุนพนักงาน	3.464	0.713	ปานกลาง	2
ความก้าวหน้าในอาชีพ	3.317	0.677	ปานกลาง	3
เงินเดือนและค่าตอบแทน	3.247	0.722	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.371	0.487	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 1 พบว่าปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.371 และระดับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.487 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ด้านการสนับสนุนพนักงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 7.2 ระดับการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม

จากการวิเคราะห์ระดับการดำรงรักษาพนักงาน ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการดำรงรักษาพนักงาน

การดำรงรักษาพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านความพึงพอใจโดยรวม	3.477	0.589	ปานกลาง	3
ด้านความน่าจะเป็นที่จะคงอยู่เป็นสมาชิก	3.851	0.526	มาก	2
ด้านความภักดีของพนักงาน	4.053	0.603	มาก	1
โดยรวม	3.794	0.414	มาก	-

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.794 และมีระดับการดำรงรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.573 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความภักดีของพนักงาน ด้านความน่าจะเป็นที่จะคงอยู่เป็นสมาชิก และด้านความพึงพอใจโดยรวม

### 7.3 ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาโดยรวม (RET) โดยใช้ตัวแปรอิสระ 5 ตัว ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (CON) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (REL) การสนับสนุนพนักงาน (BAC) ความก้าวหน้าในอาชีพ (AGC) เงินเดือนและค่าตอบแทน (SAL) ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาโดยรวม

ตัวแปร	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	1.575	9.172	0.000**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (CON)	-0.051	-1.248	0.214
ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (REL)	0.263	6.620	0.000**
การสนับสนุนพนักงาน (BAC)	0.176	4.117	0.000**
ความก้าวหน้าในอาชีพ (AGC)	0.130	3.034	0.003**
เงินเดือนและค่าตอบแทน (SAL)	0.112	2.935	0.004**

$R = 0.723$ ;  $R^2 = 0.522$ ;  $SEE = 0.290$ ;  
 $F = 36.484$ ;  $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.522 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายการดำรงรักษาพนักงานโดยรวมได้ร้อยละ 52.20 โดยที่ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีผลทางบวกต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม ในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ( $b_2 = 0.263$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ การสนับสนุนพนักงานมีผลทางบวกต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม ในเชิงเส้นตรง ( $b_3 = 0.176$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ถัดมาคือ ความก้าวหน้าในอาชีพมีผลทางบวกต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม ในเชิงเส้นตรง ( $b_4 = 0.130$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมีผลทางบวกต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม ในเชิงเส้นตรง ( $b_5 = 0.112$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีผลต่อการดำรงรักษาโดยรวม ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ได้ ดังสมการ  $RET = 1.575^{**} - 0.051CON + 0.263^{**}REL + 0.176^{**}BAC + 0.130^{**}AGC + 0.112^{**}SAL$

## 8. อภิปราย

**8.1 ระดับการดำรงรักษาพนักงาน** ผลการวิจัยพบว่าระดับการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.794 โดยค่าเฉลี่ยของระดับการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ด้านความภักดีของพนักงานมีค่าสูงสุด

รองลงมาคือด้านความน่าจะเป็นที่จะคงอยู่เป็นสมาชิก และด้านความพึงพอใจโดยรวม ตามลำดับดังนี้

ด้านความภักดีของพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความภักดีของพนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.053 โดยพนักงานคิดเห็นว่า การคำนึงถึงชื่อเสียงของบริษัทฯ การมีความตั้งใจจะพัฒนาบริษัทฯ การทำงานกับบริษัทฯจนเกษียณ การชวนเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้มาร่วมงานเพื่อพัฒนาบริษัท และการไม่นำความลับของบริษัทฯ ไปเปิดเผยนั้น เป็นการแสดงเจตนาอันบริสุทธิ์ให้กับบริษัทฯ ได้รับรู้และเป็นวิธีการเมื่อพนักงานปฏิบัติแล้วจะสามารถแสดงออกถึงความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกพล บุญญะฤทธิ์ [7] ศึกษาปัจจัยทางทัศนคติที่มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง สำนักงานใหญ่ เพลินจิต ที่ระบุว่า ความจงรักภักดี ประกอบด้วยความทุ่มเทในการทำงาน ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร รักษาผลประโยชน์ขององค์กร ความผิดชอบต่อหน้าที่และความซื่อสัตย์ในการทำงาน

ด้านความน่าจะเป็นที่จะคงอยู่เป็นสมาชิก พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.851 โดยเหตุผลคือ พนักงานส่วนใหญ่เชื่อมั่นในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ การว่าจ้างงานจนเกษียณการไม่ถูกลดเงินเดือนโดยไม่มีเหตุผลอันควร การยอมรับจากผู้อื่นว่าบริษัทฯ ที่ท่านทำงานอยู่นี้เป็นบริษัทฯ ที่ดีและการยอมรับว่าบริษัทฯ นี้เป็นบริษัทฯ ที่ดีที่สุดสำหรับท่าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Mathis และ Jackson [8] ที่กล่าวว่า บุคลากรทุกคนต้องการความต่อเนื่องและความมั่นคงในการทำงาน ถ้าองค์กรใดมีความมั่นคงและต่อเนื่องของงานสูง ก็จะมีอัตราคงอยู่สูงตามไปด้วย

ด้านความพอใจโดยรวม พบว่าพนักงานมีระดับความพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.477 ด้วยเหตุผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้คือพนักงานส่วนใหญ่มีความเชื่อที่ว่าบริษัทฯ เป็นบริษัทฯ ชั้่นนำและมีชื่อเสียง ดังนั้นพวกเขาจะต้องได้รับสิ่งที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ ดังนั้นเมื่อพนักงานทำการเปรียบเทียบกับบริษัทฯ ที่อยู่ในระดับเดียวกันก็พบว่าบริษัทฯ ที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้น มีนโยบายและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่น่าพอใจ ดังนั้นพวกเขาจึงมีความคิดที่ต้องการคงอยู่กับบริษัทฯ ที่ตนเองปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นถึงว่า พนักงานยังคงมีความปรารถนาที่จะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าเดิมรวมตลอดทั้งประเด็นอื่นๆ ดังนี้ ประเด็นการสนับสนุนพนักงาน ประเด็น

ความก้าวหน้าในอาชีพและประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง นั้นหมายถึงพนักงานยังคงต้องการให้บริษัทฯเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว แต่ประเด็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับระดับอุณหภูมิในสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสังเกตว่าค่าเฉลี่ยคือ 2.451 จัดอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอแนะให้บริษัทฯควรปรับปรุงระดับอุณหภูมิในสถานที่ทำงานให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร ทรงสุจริตกุล และคนอื่นๆ [9] ที่ศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษาในกลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งหรือดาวเด่นในองค์กรได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

## 8.2 ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการ ธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกงโดยรวมได้ร้อยละ 52.20 โดยปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกงมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนพนักงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพและปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ในส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง โดยรวม ซึ่งอธิบายได้ว่า

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานมีความคิดเห็นที่ว่า การที่ให้คำแนะนำในการทำงาน การให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการปฏิบัติงานร่วมกับทุกหน่วยงาน เป็นบทบาท หน้าที่ของพนักงานทุกคนที่ควรมีในการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Jubran Saleh, Ali Mohammad. [10] ได้ให้ความหมายของความยุติธรรมไว้ว่า ความยุติธรรม หมายถึงสิ่งที่อยู่ในที่ๆเหมาะสมกับมัน การบริหารงานจำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนงานที่มีความหลากหลายและต้องยึดถือความเป็น

ธรรมเป็นหลัก ความยุติธรรมนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากจะทำให้เขามีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั่นเอง

ปัจจัยด้านการสนับสนุนพนักงาน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง โดยการที่ได้รับการสนับสนุนด้านการใช้สื่อสารเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การที่บริษัทมีการส่งเสริมให้ใช้เครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงาน การมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน และการมีเครื่องมือใช้ที่ทันสมัย เป็นอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรียารัตน์ ธัญญะกิจ [11] ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอล แอนด์ เอส ชิบาคอน (ประเทศไทย) จำกัด. ที่ระบุว่าบริษัทฯ มีการจัดทำสถานที่ในการปฏิบัติงานไว้อย่างถูกต้องตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน โดยมีการวางแผนของพื้นที่ให้เหมาะสม มีการวัดระดับของเสียงแสง อุณหภูมิ ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีการจัดเตรียมไว้อย่างถูกต้อง และมีการตรวจสอบระบบความปลอดภัยด้วย

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง โดยปัจจัยดังกล่าวพนักงานทุกระดับชั้นมีความต้องการอยู่เหมือนกันในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่นในเรื่องของการได้มีโอกาสได้ร่วมสัมมนา อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอิทธิพล มหาวงศ์นันท์ [12] ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในทัศนคติของพนักงาน บริษัท เชียงราย บิ๊กซี จำกัด จังหวัดเชียงราย ระบุว่าความสำคัญด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงสุดคือการไม่มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในงาน

ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เติ้นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากและการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนจะต้องเหมาะสมกับความรับผิดชอบของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ เตชะชัย [13] ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์(ประเทศไทย)ที่ระบุว่าพนักงานที่มีรายได้ในการปฏิบัติงานสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า

## 9. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

9.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน จากการศึกษาพบว่า การโยกย้ายพนักงานให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ทำให้ความสัมพันธ์ของพนักงานน้อยลง

9.2 ด้านการสนับสนุนพนักงาน จากการศึกษาพบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานน่าจะมีควมทันสมัยมากกว่าปัจจุบัน และเพิ่มเติมอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการใช้งาน

9.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ จากการศึกษาพบว่า ควรสนับสนุนเพิ่มเติมเรื่องการเพิ่มพูนความรู้ การให้ศึกษาต่อในระดับที่สูง เพื่อนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน

9.4 ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จากการศึกษาพบว่า ค่าการศึกษาบุตร จ่ายให้ไม่เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง สวัสดิการรักษายาบาลไม่เพียงพอ เนื่องจาก สถานพยาบาล คิดค่าใช้จ่ายสูง และเงินเดือนสำหรับพนักงานระดับกลาง ไม่ได้มีการปรับขึ้น มีแต่การปรับค่าแรงขั้นต่ำ

## 10. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

10.1 ควรมีการศึกษากลุ่มพนักงานทั้งหมด ทั้งกลุ่มที่ไม่ได้รับการปรับระดับและพนักงานที่ได้รับการปรับระดับเพื่อให้ได้ข้อมูลมาเปรียบเทียบลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริษัทต่อไป

10.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านองค์การ เช่น โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานทุกโรงงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละโรงงานและเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการดำรงรักษาพนักงานต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกงที่ได้ให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในงานวิจัยนี้

## เอกสารอ้างอิง

- [1] ัญญา ญามพิบูลย์. 2556. แนวทางการดำรงรักษาทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [2] อับดุลรอมน เปาะซา 2556. การดำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนครราชสีมา วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- [3] จิรัฐกานต์ สุวรรณกาญจน์. 2556. กลยุทธ์การดำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- [4] Yamane, T.1973. *Statistic: An Introductory Analysis*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row.
- [5] พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [6] ชูศรี วงศ์รัตน์. 2537. *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [7] เอกพล บุญญะฤทธิ์. 2551. *ปัจจัยทางทัศนคติที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวงสำนักงานใหญ่ เพลินจิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
- [8] Mathis, R. L., and Jackson, J, H. 2004. *Human Resources Management*. 10<sup>th</sup> ed. Singapore: Seng Lee Press.
- [9] สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคนอื่นๆ. 2552. *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- [10] Jubran Saleh, Ali Mohammad. 2551.  
การบริหารการศึกษาในอิสลาม. แปลจาก  
Educational Admistration : An Islamic  
Perspectives โดย นิเลาะ แวอุเซ็ง.  
สงขลา : หาดใหญ่กราฟฟิก.
- [11] ปรียารัตน์ ธีญะกิจ. 2550. ปัจจัยที่มี  
ความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอล แอนด์ เอส  
ชิบาคอน (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- [12] อธิพิล มหาวงศ์นันท์. 2550. ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การตัดสินใจลาออกในทัศนคติของพนักงาน  
บริษัท เชียงราย บิ๊กซี จำกัด จังหวัดเชียงราย.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- [13] ณัฐวุฒิ เตชะนัย 2550. ขวัญกำลังใจ  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานใน  
อุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ (ประเทศไทย).  
วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 7(1), น. 72-86.