



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กรณีศึกษา : สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน

โดย

นางณัฐพร พึ่งบ้านเกาะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน

โดย

นางณัฐพร พิงบ้านเกาะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**FACTORS INFLUENCING SIAM COMMERCIAL BANK STAFF TURNOVER
: THE CASE STUDY OF THE PHRA PRATHON AREA OFFICE**

**By
Nuttaphorn Pungbankhoah**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Program of Entrepreneurship

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน” เสนอโดย นางณัฐพร พึ่งบ้านเกาะ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
อาจารย์ ดร.กฤษฎา พ็ชรวานิช

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.สวรรยา ธรรมอภิพล)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รศ.ดร.สังสิต พิริยะรังสรรค์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กฤษฎา พ็ชรวานิช)
...../...../.....

53602320: สาขาวิชาการประกอบการ

คำสำคัญ : การลาออก

ณัฐพร พิงบ้านเกาะ: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ.ดร.กฤษฎา พชรวานิช. 121 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ตัดสินใจลาออก และศึกษาแนวทางป้องกันการลาออก ที่ส่งผลกระทบต่อธนาคาร ดำเนินการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม บุคคลที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวนทั้งหมด 74 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ได้จำนวนทั้งสิ้น 30 คน และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสหสัมพันธ์ของเพียร์สันและวิเคราะห์แบบไคสแควร์

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่อายุ 26-30 ปี คิดเป็น ร้อยละ 56.70, เป็นพนักงานธนกิจ/ธุรกิจ คิดเป็น ร้อยละ 83.30, และมีสาเหตุการลาออกที่มากที่สุด เนื่องจากค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 46.67 ตามลำดับ ระดับความคิดเห็นต่อเรื่องการมีส่วนร่วมในองค์กร, การสื่อสาร และ โอกาสการตัดสินใจลาออกจากงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรวมอำนาจและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยพบว่าค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม และ ความเครียดที่เกิดจากการทำงานเป็นปัจจัยส่งผลให้พนักงานลาออก ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน แต่ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในองค์กร การสื่อสาร และการรวมอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางป้องกันการลาออกคือองค์กรควร จ่ายค่าตอบแทนและจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

53602320: MAJOR: ENTREPRENEURSHIP

KEY WORDS: BANK STAFF TURNOVER

NUTTAPORN PUNGBANKHOAH: FACTORS INFLUENCING SIAM COMMERCIAL
BANK STAFF TURNOVER: THE CASE STUDY OF THE PHRA PRATHON AREA OFFICE:
KRISADA PACHRAVANICH, Ph.D. 121 pp.

The objective of this research is to study the factors influencing the turnover of staffs at Siam Commercial Bank: Phra prathon area office, and to study preventive measures which could be introduced to counter and prevent negative turnover. Primary data was collected through focus group research and Questionnaire. Population are 74 members of staff who had resigned between January to August 31, 2011. A sample of 30 was chosen to calculate the mean and standard deviations, using the Pearson Product-Moment Correlation and chi-square test.

The results of this study showed that 56.70% of staff who chose to resign were aged between 26-30 and 83.30% were staff in the teller. The main factor influencing turnover was due to the imbalance of pay and benefits in relation to position, responsibilities and performance in the organization. This main factor accounted for 48.67% of staff's decision to resign. Lack of integration, lack of communication and opportunities outside the organization were also high percentage factors influencing turnover, while centralization and job satisfaction were considered to be medium percentage factors. Qualitative data was also collected and results found that dissatisfaction with pay and high job stress were also main influencing factors. There was found to be no correlation between job dissatisfaction or pay dissatisfaction and the decision to resign. However, lack organizational communication and commitment, and centralization were found to be influencing factors which correlated with the decision to resign, giving a result of 0.01.

This research suggests appropriate assignment of personnel to positions, and a more appropriate performance – pay structure as a means to prevent staff resignation.

Program of Entrepreneurship Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature.....

Thesis Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.กฤษฎา พชรวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สังสิต พิริยธรรมา และ อาจารย์ ดร. สวรรยา ธรรมอภิพล ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบคำถาม ผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุน ให้โอกาสในการศึกษาและน้องๆ เพื่อนพนักงาน ตลอดจนผู้ที่ช่วยเหลือทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือ และเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายผู้วิจัยใคร่กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา คุณจินตนา ราษฎร์ และคุณณัฐพล พึ่งบ้านเกาะ ที่ให้ความรัก ความห่วงใย เป็นกำลังใจ สนับสนุนและ ส่งเสริมในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงไปด้วยดี คุณประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิด	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
นิยามคำศัพท์.....	7
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวความคิด ตัวแบบการลาออก	10
ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น	28
ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y	30
ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัย.	31
ทฤษฎีความต้องการของ อี อาร์ จี.....	34
ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ	35
แนวคิดความพึงพอใจในงาน	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
3. วิธีดำเนินการวิจัย	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	49
ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล	50
วิธีการเก็บข้อมูล	51

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ปัจจัยด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน	60
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร	61
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ.....	62
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ	63
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรวบอำนาจ	64
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ	65
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส	67
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก.....	68
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
สรุปผลการวิจัย.....	79
การอภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะ	90
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	97
ภาคผนวก ก แบบสอบถามของการวิจัย	98
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์หาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	111
ประวัติผู้วิจัย	120

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปผลดี ผลเสียของการลาออกจากงานของ Mobley และ Flippo.....	27
2	ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจกับปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจ	33
3	แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีกลุ่มแรงจูงใจ	36
4	แสดงจำนวนประชากร.....	46
5	แสดงจำนวนตัวอย่าง.....	47
6	ประเด็นและแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม	49
7	แสดงระยะเวลาการดำเนินงาน	51
8	แสดงร้อยละของอายุจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง.....	55
9	แสดงร้อยละของอายุจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	56
10	แสดงร้อยละของวุฒิการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง.....	57
11	แสดงร้อยละของวุฒิการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
12	แสดงร้อยละของตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออกจำแนกตามอายุงานของกลุ่ม ตัวอย่าง.....	58
13	แสดงร้อยละของตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออก จำแนกตามระดับชั้นสุดท้าย ก่อนลาออก.....	59
14	แสดงร้อยละของระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขาจำแนกตามอายุของกลุ่ม ตัวอย่าง.....	59
15	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าตอบแทน.....	60
16	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมในองค์กร....	62
17	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการสื่อสารในระดับไม่เป็น ทางการ.....	63
18	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการสื่อสารในระดับเป็นทาง การ.....	64
19	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรวมอำนาจ.....	65
20	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงาน.....	66
21	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของโอกาสตัดสินใจลาออก.....	68
22	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตัดสินใจลาออกจากงาน.....	69

ตารางที่		หน้า
23	ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน.....	70
24	ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก.....	71
25	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้สนทนากลุ่ม (Focus Group).....	72

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบการบริหารของการลาออก	3
2	กรอบแนวคิดการลาออก	6
3	ปัจจัยที่ส่งผลเกิดการรับรู้ความต้องการเปลี่ยนงาน	12
4	ปัจจัยที่ส่งผลเกิดการรับรู้ความสะดวกต่อการเปลี่ยนงาน	13
5	ตัวแบบการลาออกตามแนวความคิดของ Price	14
6	ตัวแบบกระบวนการความคิดระหว่างตัดสินใจลาออก.....	19
7	ผลกระทบที่เกิดจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ของลอร์เลอร์	22
8	ตัวแบบการลาออกของมอเบิลและคณะ	23
9	ลำดับความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้นตอน	30
10	กระบวนการทฤษฎี ERG	35
11	ตัวแบบความพึงพอใจในงาน.....	38
12	แสดงสัมพันธ์ภาพระหว่างความพึงพอใจในงานและการจงใจในงาน	39

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรที่มีประสิทธิภาพประกอบไปด้วย ทรัพยากรทางการบริหารพื้นฐานหรือ 4M's ได้แก่ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) ทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าและให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับองค์กรมากที่สุด (สงกรานต์ เชยเล็ก 2553:1) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งองค์กรได้เป็น 2 ประเภทคือ

1.1 Traditional Model Organization เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของพนักงานตามสายงานบังคับบัญชา พนักงานทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน การทำงานมีกฎระเบียบแน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษร การบริหารลักษณะเช่นนี้จะให้ความสำคัญกับพนักงานน้อย (นงนุช ศรีสัตตบุตร 2549 : 2)

1.2 Modern Model Organization เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ ผู้บริหารสร้างความสนใจในการทำงานให้พนักงาน มีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องสื่อสารให้พนักงานได้ตระหนัก ถึง วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร (นงนุช ศรีสัตตบุตร 2549 : 2)

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ผู้บริหารควรตระหนักในการวางแผน การจัดองค์กร แบ่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม มีการอบรมส่งเสริมความรู้ในหน้าที่การงาน มีการประเมินผลงานพนักงานอย่างยุติธรรม มีการกำหนดค่าแรงที่สูงใจ พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (นงนุช ศรีสัตตบุตร 2549 : 1)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 การบริหารได้เข้าสู่ยุคของ “คุณภาพ” แนวคิดด้านบริหารเน้นเรื่องของ ต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) จนถึงปัจจุบัน การบริหารให้ความสำคัญกับ “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” มากขึ้นในฐานะของ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) การลงทุนในการพัฒนามนุษย์สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาการเรียนรู้ (ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ศิกลูโย 2552 : 139 – 141) องค์กรจึงต้องตระหนักว่าการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการลงทุนที่สูงค่า และส่งผลกระทบในระยะยาวขององค์กรมากกว่า

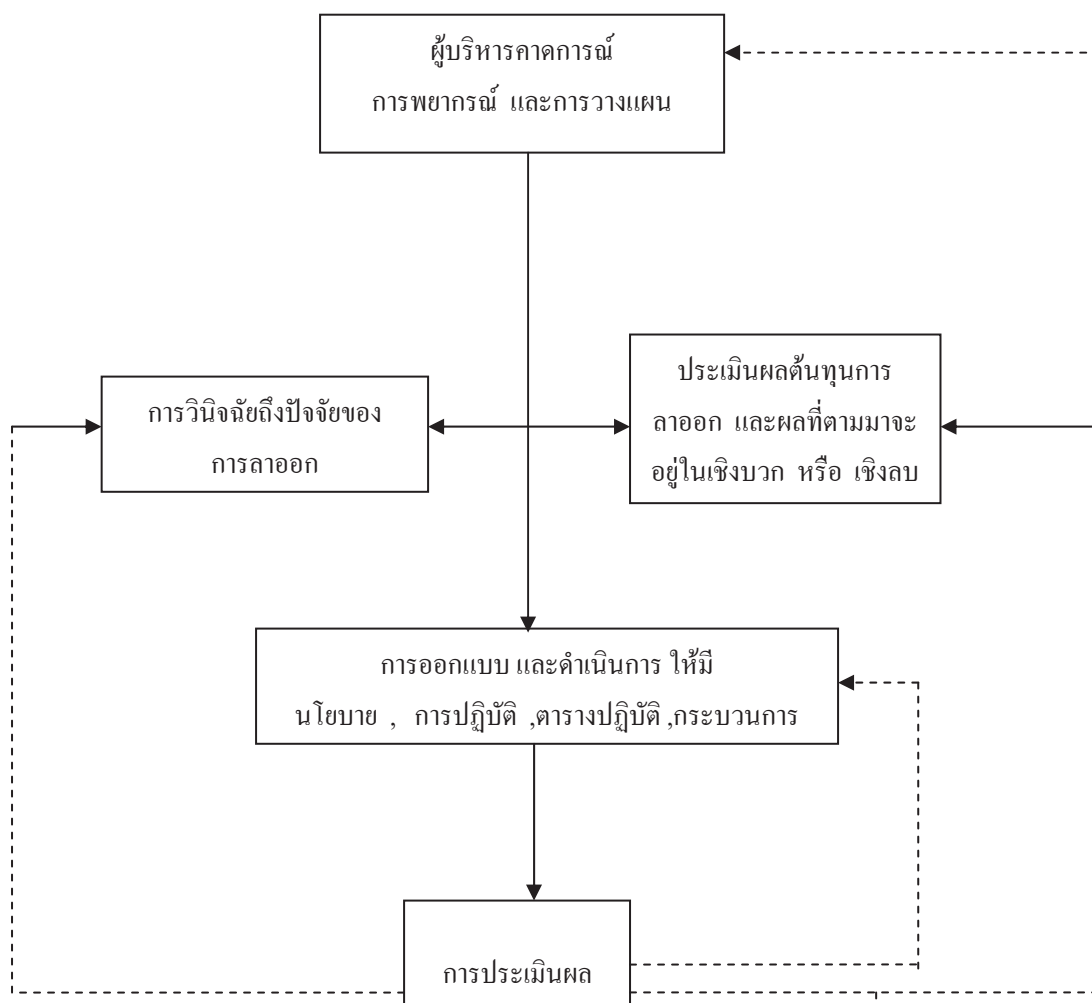
ผลที่จะได้มาในระยะสั้น ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ให้กับองค์กร

องค์กรหลายแห่งสามารถคัดสรร ฝึกฝน อบรมให้ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถในการปฏิบัติงานและให้ผลตอบแทนที่จูงใจกับพนักงาน แต่องค์กรทั้งหลายยังประสบกับปัญหาสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือ การลาออกของพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านทุนทรัพย์เพื่อการสรรหาคัดเลือก และการฝึกอบรม การลาออกส่งผลให้พนักงานที่เหลืออยู่ขาดกำลังใจเนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้นเพราะต้องทำงานทดแทนพนักงานที่ลาออกไป บางหน่วยงานหากมีพนักงานลาออกพร้อมๆกันหลายราย อาจทำให้งานที่ดำเนินอยู่ขาดประสิทธิภาพ หรือ งานหยุดชะงักได้ (ประมากรณ์ ทัพพะรังสี 2549 : 1) หากการลาออกเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ก็ยังทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย เพื่อฝึกหัดพนักงานใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร

ในแง่หนึ่งการลาออกไม่ได้สร้างปัญหาแต่กลับมีผลดีกับองค์กร เช่น บางองค์กรสนับสนุนให้พนักงานลาออก เนื่องจากองค์กรมีขนาดใหญ่เกินไป หรือแฝงด้วยพนักงานที่ไร้คุณภาพ ดังนั้นหากมีการลาออกเพียงเล็กน้อย อาจทำให้องค์กรมีขนาดที่กระชับขึ้น พนักงานที่ยังเหลืออยู่ทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น หรือการลาออกเป็นทางเลือกให้พนักงานบางคนตระหนักว่ามีงานใหม่ที่ดีกว่า (Jackson 1999 : 247-248) ตัวอย่างที่กล่าวมาเป็นการลาออกเชิงบวก แต่ปัญหาขององค์กรเกิดขึ้นจากการลาออกเชิงลบ เนื่องจากสาเหตุพนักงานไม่พึงพอใจในงานและลาออกไปทำงานกับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง

การลาออกที่เหมาะสมสามารถบริหารได้ จากกรอบการบริหารของกระบวนการลาออกเริ่มจากองค์กรต้องวางแผนงานหรือพยากรณ์ปริมาณการลาออกและวางแผนเพื่อทราบต้นทุนและผลที่ตามมาของการลาออกทั้งแง่บวกและแง่ลบ จากนั้นวางแผนเพื่อกำหนดแผน นโยบาย การปฏิบัติ ตารางปฏิบัติการและกระบวนการ เพื่อประเมินว่าสามารถบริหารจัดการ การลาออกมีประสิทธิภาพหรือไม่ และขบวนการบริหารการลาออกองค์กรต้องมีการทบทวนอยู่เสมอ (Mobley 1989:12) ดัง ภาพที่ 1

ปี พ.ศ. 2553 ระบบ ธนาคารพาณิชย์ไทย มีการชะลอการรับพนักงานใหม่ แต่ปี พ.ศ. 2554 ประเทศไทยเริ่มมีสัญญาณการฟื้นตัวของเศรษฐกิจดีขึ้น ทำให้ธนาคารมีนโยบายรับพนักงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับเศรษฐกิจที่ดีขึ้น และเหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเพื่อทดแทนพนักงานเก่าที่ลาออกไป ปี พ.ศ. 2554 นี้ ระบบธนาคารพาณิชย์ไทย ประกาศรับพนักงานใหม่ประมาณ 10,000 – 12,000 คน โดยเฉพาะ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่ง ประกาศรับสมัครพนักงานใหม่ประมาณ 7,000 คน(ผู้จัดการออนไลน์ : 2554)



ภาพที่1 กรอบการบริหารของการลาออก

ที่มา : William H. Mobley, Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control (Texas : Addison-wesley Publishing Company, 1982), 12.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกาศรับพนักงานใหม่ในปี 2554 ประมาณ 2,000 คน เนื่องจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและอัตราการลาออก (Turnover) ประมาณร้อยละ 8-9 ของจำนวนพนักงานและคาดว่าจะเป็นอย่างนี้ต่อไปอีก 1-2 ปี (ธนาคารไทยพาณิชย์ 2554) ผู้วิจัยตระหนักว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคือธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารต้องมีค่าใช้จ่ายที่และต้นทุนแฝงต่างๆ รวมถึงค่าเสียโอกาสที่ตามมา เริ่มต้นจากค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานที่ลาออกไปได้แก่ ค่าชดเชย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เหตุผลที่ลาออก (Exit Interview)

ต้นทุนแฝงที่ธนาคารต้องเสียไปเนื่องจากการลาออกคือเมื่อสูญเสียพนักงานผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญ พนักงานนั้นถือเป็นทรัพยากรที่มีค่า ธนาคารต้องสูญเสียยอดขาย สูญเสียลูกค้า จากพนักงานเหล่านี้ เมื่อธนาคารมีพนักงานน้อยลง คุณภาพการบริการลูกค้าก็น้อยลงไปด้วย เพราะธนาคารมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญลดน้อยลง และธนาคารอาจต้องเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งไปพร้อมกับพนักงานที่ลาออกไปทำงานองค์กรคู่แข่งกัน ผู้บริหารก็ไม่สามารถวางแผนเพื่อให้ธุรกิจก้าวหน้าได้

หากธนาคาร ต้องรับพนักงานใหม่ ธนาคารต้องมีค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการจ้างงาน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการลงประกาศโฆษณา ค่าใช้จ่ายเพื่อคัดเลือกพนักงาน ค่าปฐมนิเทศ ค่าฝึกอบรมพนักงานใหม่ ดังนั้น ธนาคารต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายที่เป็นเงิน และเสียเวลา ทั้งจากการสรรหาพนักงาน และการอบรมพนักงานใหม่

การลาออกของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทนมีจำนวนสูงมากในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา คือปี 2552 มีพนักงานลาออก 40 คน ปี พ.ศ. 2553 มีพนักงานลาออก 38 คน และตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงสิงหาคม ปี พ.ศ.2554 มีพนักงานลาออก 36 คน ภายในระยะเวลา 8 เดือน คาดว่าค่าใช้จ่ายของธนาคารในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ 1 ท่าน สำหรับทำงานที่สาขา เป็นเงินค่าใช้จ่ายประมาณ 38,000 บาท (ธนาคารไทยพาณิชย์ 2554) ดังนั้นค่าใช้จ่ายเบื้องต้นสำหรับการว่าจ้างพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานเก่า สำหรับสำนักงานเขต พระประโทน ในระยะ 2 ปี ที่ผ่านมา มีต้นทุนที่สูงมากประมาณ 4,000,000 บาท

ปัญหาการลาออกของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้วิจัย ตระหนักว่า ธนาคารต้องเสียค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน ต้นทุนแฝงต่างๆ มาก ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน และนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ให้อยู่คู่กับธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อธนาคารและผู้บริหารทุกท่าน เพื่อลดปริมาณการลาออกของพนักงานในอนาคตได้ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

2.1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ตัดสินใจลาออก

2.2 ศึกษาแนวทางป้องกันการลาออก ที่ส่งผลกระทบต่อธนาคาร

3. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยพัฒนาโดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษานี้ครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ พนักงานลาออก ได้แก่ ปัจจัยด้านระดับค่าตอบแทน, การมีส่วนร่วมในองค์กร, การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ, การสื่อสารในระดับเป็นทางการ, การรวบอำนาจ, ความพึงพอใจในงาน, โอกาสเอื้อให้เกิดการลาออก

3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ที่ใช้การศึกษาคือสาขาในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน ครอบคลุมจังหวัดนครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสาครและสมุทรสงคราม

3.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาการศึกษา เริ่มตั้งแต่ มิถุนายน 2554 ถึงกุมภาพันธ์ 2555 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 9 เดือน

4. สมมติฐาน

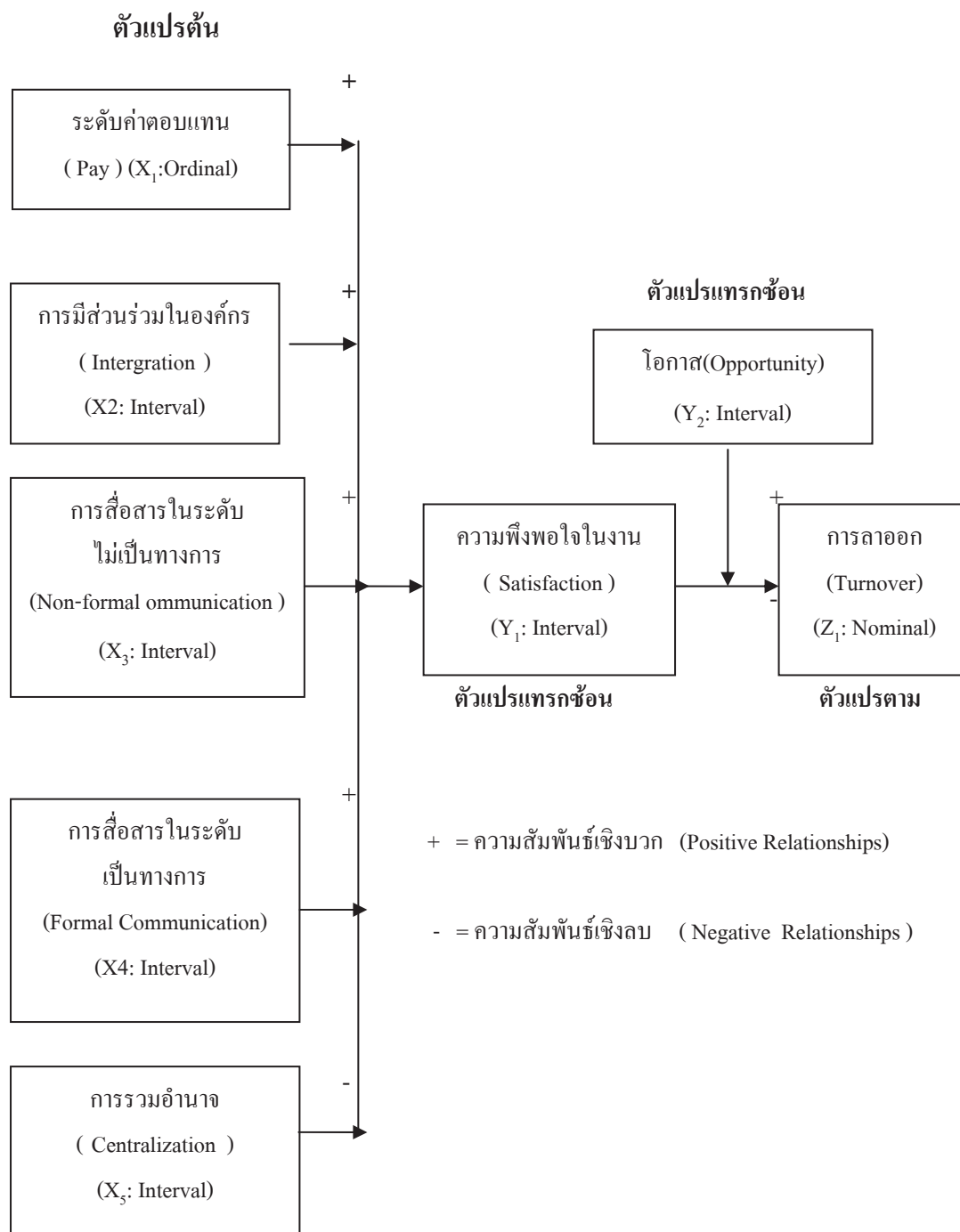
สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีความสัมพันธ์กับข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน

5.กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ตัวแบบการลาออก จากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ มาร์ชและไซมอน (The March and simon Model) ไพร์ซ์ (Price) มอบเลย์ (Mobley) ลอว์เลอร์ (lawler Model) พบว่า แนวคิดของไพร์ซ์ มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กร สภาพแวดล้อม และทัศนคติของพนักงาน เป็นความสัมพันธ์ ที่ไม่สลับซับซ้อน ผู้วิจัยสามารถวิจัยได้อย่างสะดวก

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดเรื่องการลาออก

ที่มา : Price อ้างอิงใน William H.Mobley, Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control (Texas : Addison-wesley Publishing Company,1982), 120.

6.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทราบปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงาน เขตพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ลาออกจากงาน

6.2 ป้องกันปัญหาการลาออกเชิงลบ เพื่อรักษาประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

7.นิยามคำศัพท์เฉพาะ

7.1 พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน หมายถึง พนักงานที่ทำงานในสาขาของธนาคารในเขตจังหวัดต่างๆ ดังนี้ นครปฐม, ราชบุรี, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

7.2 การลาออก หมายถึง คำที่ กรมแรงงาน และสวัสดิการสังคม ได้ให้ความหมายคำว่า ลาออก คือ การสมัครใจที่จะออกจากองค์กร เช่นการลาออกเพื่อไปศึกษาต่อ ลาออกเพื่อไปประกอบ อาชีพใหม่ เป็นต้น (กำธร พุกขานานนท์ และ คณะ 2546 : 20)

7.3 ทุณมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เครือข่าย รวมทั้งสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล อันจะก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อบุคคล องค์กร และสังคมแวดล้อม (ชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์กัญญา 2552 : 139)

7.4 ค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงาน ประโยชน์และบริการ ที่ องค์กรจัดให้บุคคลในรูปแบบโดยตรงคือเงินเดือน และค่าจ้าง รูปแบบโดยอ้อมคือ ประโยชน์อื่นใด ที่ให้แก่บุคคล เช่นประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จ บำนาญ บริการความ สะดวก การพักผ่อน เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523 อ้างอิงใน ปัทมาพร เรียมพานิชย์ 2544 : 16)

7.5 การมีส่วนร่วมในองค์กร หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วน เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ตั้งแต่การเข้าร่วมการตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผลประโยชน์ หรือผลกระทบจากการปฏิบัติงาน(ราม ทิพย์รส 2547 : 10)

7.6 การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ หมายถึง ภาษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ภาษาที่ใช้สื่อสาร มี 2 ลักษณะคือ วัจนภาษา และ อวัจนภาษา (กุระต้อง พิกุลศรี 2548 : 14)

7.6.1 วัจนภาษา (Verbal Language) คือ ภาษาพูดและภาษาเขียน โดยสังคมตกลง ร่วมกันกำหนดใช้สื่อความหมายที่ต้องการ ใช้ในการอธิบาย ถ่ายทอดความรู้สึนึกคิด เช่น ถ้อยคำที่ บุคคลใช้สนทนากัน หรือ ตัวอักษรต่างๆที่ชัดเจนและถูกต้อง (กุระต้อง พิกุลศรี 2548: 14)

7.6.2 อวัจนภาษา (Non-Verbal Language) คือ ภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดและภาษาเขียนแต่เป็นสัญลักษณ์ต่างๆ น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง การสัมผัส ใช้ประกอบกับวัจนภาษาหรือใช้เพียงลำพัง เพื่อความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร (กระดิ่ง พิกุลศรี 2548: 15)

7.7 การติดต่อสื่อสารในระดับทางการ หมายถึง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้แน่ชัด ต้องปฏิบัติตามระเบียบและเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ นโยบาย คำสั่ง คำชี้แจง ระเบียบปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา ถึงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการส่งรายงาน ข้อเสนอแนะความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา (วสันต์ พงศ์ผาสุก 2547 : 26)

7.8 การรวมอำนาจ หมายถึง การรักษาอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารสูงสุด การบริหารขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นผู้กำหนดความรับผิดชอบต่อความเจริญก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน (สมพงษ์ เพื่องอารมณ 2550: 4)

7.9 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทศนคติ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน โดยผู้ที่มีความพอใจจะเป็นผู้ที่ชอบมากกว่าไม่ชอบที่ทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติต่องาน ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ยงยุทธ ธีรพงศ์พิพัฒน์, 2538:10)

7.10 โอกาส หมายถึง พนักงานได้มีโอกาสย้ายไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง การได้มีโอกาสหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือหน้าที่งานเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน (สงกรานต์ เขยเล็ก 2553 : 6)

7.11 พนักงานธนกิจ หมายถึง พนักงานระดับต้นที่ปฏิบัติงานที่สาขานาคาร มีหน้าที่ให้บริการทางการเงินเช่น เปิดบัญชี รับฝาก-ถอนเงิน

7.12 พนักงานธุรกิจ หมายถึง พนักงานระดับต้นที่ปฏิบัติงานที่สาขานาคาร มีหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์และให้บริการด้านธุรกรรมด้านการเงิน โดยเฉพาะด้านสินเชื่อของธนาคาร

7.13 เจ้าหน้าที่ธนกิจ หมายถึง พนักงานระดับต้นที่ปฏิบัติงานที่สาขานาคาร มีหน้าที่ให้บริการทางการเงินเช่น เปิดบัญชี รับฝาก-ถอนเงิน และมีอำนาจอนุมัติสูงกว่า พนักงานธนกิจ

7.14 เจ้าหน้าที่ธุรกิจ หมายถึง พนักงานระดับต้นที่ปฏิบัติงานที่สาขานาคาร มีหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์และให้บริการด้านธุรกรรมด้านการเงิน โดยเฉพาะด้านสินเชื่อของธนาคารและมีอำนาจอนุมัติสูงกว่า พนักงานธุรกิจ

7.15 หัวหน้าธนกิจ ควบคุมดูแล การทำงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่ธนกิจ

7.16 หัวหน้าธุรกิจ ควบคุมดูแล การทำงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่ธุรกิจ

7.17 ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา เป็นผู้ดูแลการปฏิบัติการของพนักงานทั้งหมดของสาขา และมีอำนาจอนุมัติรองจากผู้จัดการสาขา

7.18 ผู้จัดการสาขา เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติสูงสุดของสาขา มีหน้าที่วางแผน ควบคุม ประเมินการทำงานทั้งหมดของพนักงานสาขาทุกท่านให้อยู่ในนโยบายและสร้างผลงานให้บรรลุ เป้าหมายของธนาคาร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่พระประโทน ลาออก ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก หลักการแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวความคิด ตัวแบบการลาออก
2. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น
3. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y
4. ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัย
5. ทฤษฎีความต้องการอี อาร์ จี
6. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ
7. แนวคิดความพึงพอใจในงาน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิด ตัวแบบการลาออก

1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการลาออก

คำว่า การลาออก มีผู้ให้ความหมายหลายลักษณะดังนี้

Sayles & Strauss (1977) กล่าวว่า การลาออก ในที่นี่ใช้ความหมายของคำว่า Turnover การลาออกคือ องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานเป็นผลให้พนักงานต้องออกจากองค์กร ขณะเดียวกันองค์กรว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน พนักงานที่เข้ามาทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานใหม่ ที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้ หรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับมาทำงานกับองค์กรนี้อีกครั้ง (Sayles & Strauss 1977: 52-53, อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก 2553:7)

Mobley (1982) กล่าวว่า การลาออกหมายถึง พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1.การลาออกโดยสมัครใจ คือการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยที่พนักงานเป็นผู้จัดการเอง (Mobley 1982: 11 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์ 2549 : 7)

2.การลาออกโดยไม่สมัครใจ คือ การสิ้นสภาพของสมาชิกองค์กรโดยองค์กรเป็นฝ่ายจัดการให้ออกจากงาน การเกษียณอายุและการตาย (Mobley 1982: 11 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ แสงสุริยงค์ 2549: 7)

Price (1977: 33) กล่าวว่า การลาออก หมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหว ของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กร (Price 1977: 33, อ้างถึงใน ประมาภรณ์ ทัพพะรังสี 2549: 25)

กรมแรงงาน และสวัสดิการสังคม ให้ความหมาย การลาออก คือ การสมัครใจออกจากองค์กร เช่น การลาออกเพื่อไปศึกษาต่อ ลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพใหม่ เป็นต้น (กำธร พุกษานานท์ และคณะ 2546: 20)

กล่าวโดยสรุปการลาออกคือการสิ้นสภาพของพนักงาน การสิ้นสภาพนั้นอาจเกิดจากความสมัครใจของพนักงานหรือการลาออกแบบไม่สมัครใจ เนื่องจากองค์กรเป็นฝ่ายจัดการให้ลาออก

1.2 ตัวแบบการลาออก

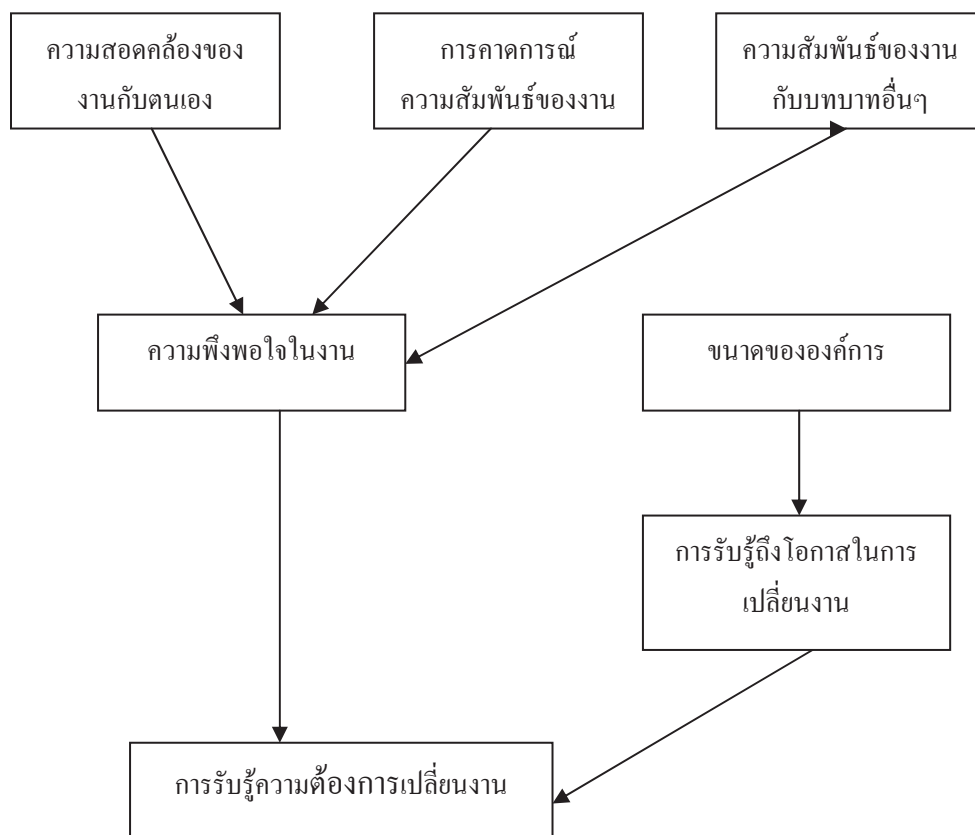
นักวิชาการกล่าวถึงปัจจัยส่งผลให้พนักงานองค์กรลาออก หลายปัจจัย ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านองค์กร งานวิจัยนี้ของเสนอตัวแบบการลาออก 5 ตัวแบบดังนี้

1.2.1 ตัวแบบการลาออกตามแนวความคิดของมาร์ชและไซมอน (The March and Simon Model)

March and Simon (1958) สร้างแนวความคิดการลาออก เป็นกลุ่มเริ่มแรก ทั้งสองท่านมีอิทธิพลต่อการบูรณาการแนวความคิดการลาออกของนักคิดในรุ่นต่อมา ตัวแบบการลาออกของทั้งสองท่านกล่าวถึง การตัดสินใจในการมีส่วนร่วม (Decision to Participate) (Mobley 1982: 116) แนวคิดนี้มี 2 แบบคือการรับรู้ความต้องการเปลี่ยนงาน และการรับรู้ความสะดวกเพื่อการเปลี่ยนงาน

การรับรู้ความต้องการเปลี่ยนงาน (Perceived Desirability of Movement) ภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลักของการรับรู้ความต้องการเปลี่ยนงาน คือความพึงพอใจในงานและการรับรู้การสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในงานนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบคือ ความสอดคล้องของงานกับตนเอง การคาดการณ์ความสัมพันธของงานและความสัมพันธ์ของงานกับบทบาทอื่นๆ

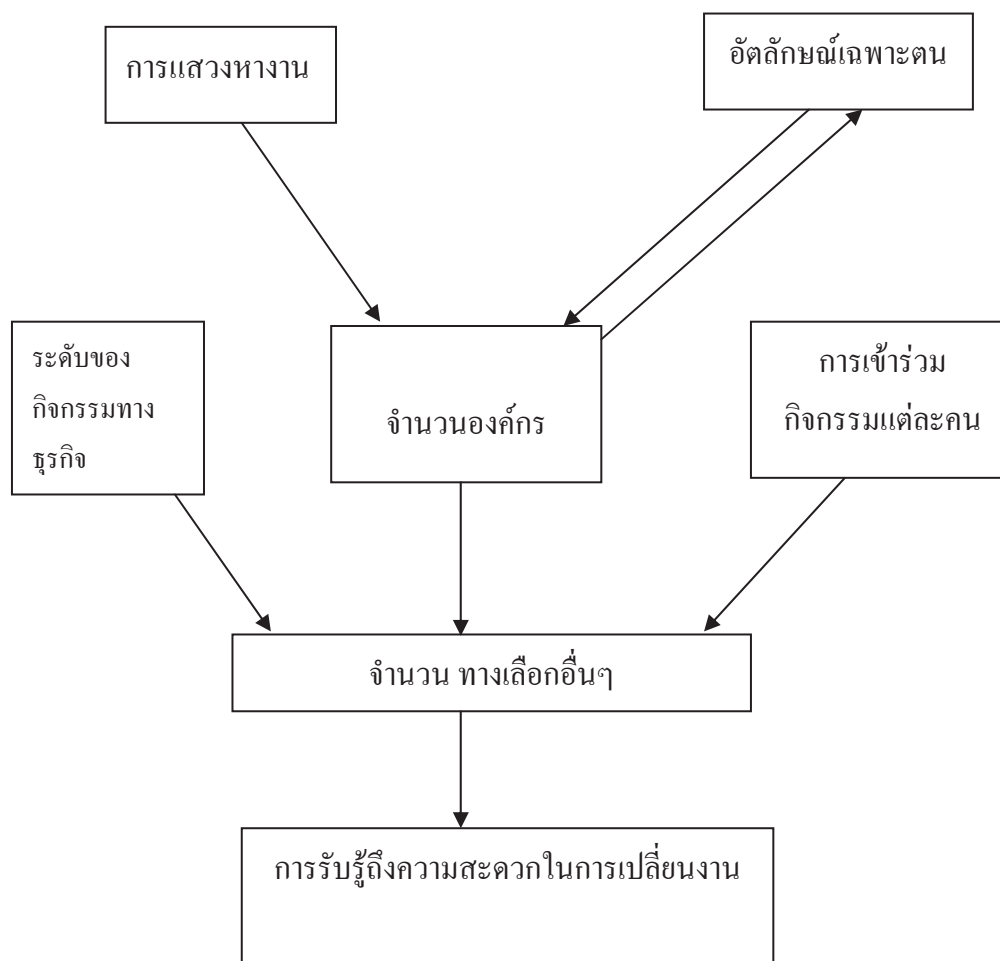
ปัจจัยอีกประเภทคือการรับรู้การสื่อสารในองค์กรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร นอกจากนั้นการรับรู้การสื่อสารขึ้นอยู่กับมีการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน การศึกษา ค่าตอบแทน และการเปลี่ยนสถานะของพนักงาน หรือ การเปลี่ยนแปลงของรายได้ สิ่งเหล่านี้ มีผลต่อการรับรู้ต่อความต้องการเปลี่ยนงานของพนักงาน (Mobley 1982:116-117)



ภาพที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ความต้องการเปลี่ยนงาน

ที่มา : J. G March and H.A. Simon. Organizations, อ้างถึงใน William H. Mobley, Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control (Texas : Addison-Wesley Publishing Company,1982),116.

ความสะดวกในการเปลี่ยนงาน ตั้งสมมติฐานจาก ความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานตามความต้องการ กล่าวโดยสรุปว่าบุคคลที่แสวงหาโอกาสในการลาออกจากงาน ขึ้นอยู่กับอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ สถานะทางสังคม ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล และความสอดคล้องขององค์กรอื่น ทำให้พนักงานออกจากองค์กรเดิม องค์กรใหม่ได้อธิบายโดย ภาพที่ 4 แสดงถึงปัจจัยของการรับรู้ถึงความสะดวกในการเปลี่ยนงานได้แก่การแสวงหางาน อัตลักษณ์เฉพาะตน จำนวนองค์กรอื่นๆ การเข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละบุคคล (Mobley 1982: 117)



ภาพที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ความสะดวกต่อการเปลี่ยนงาน

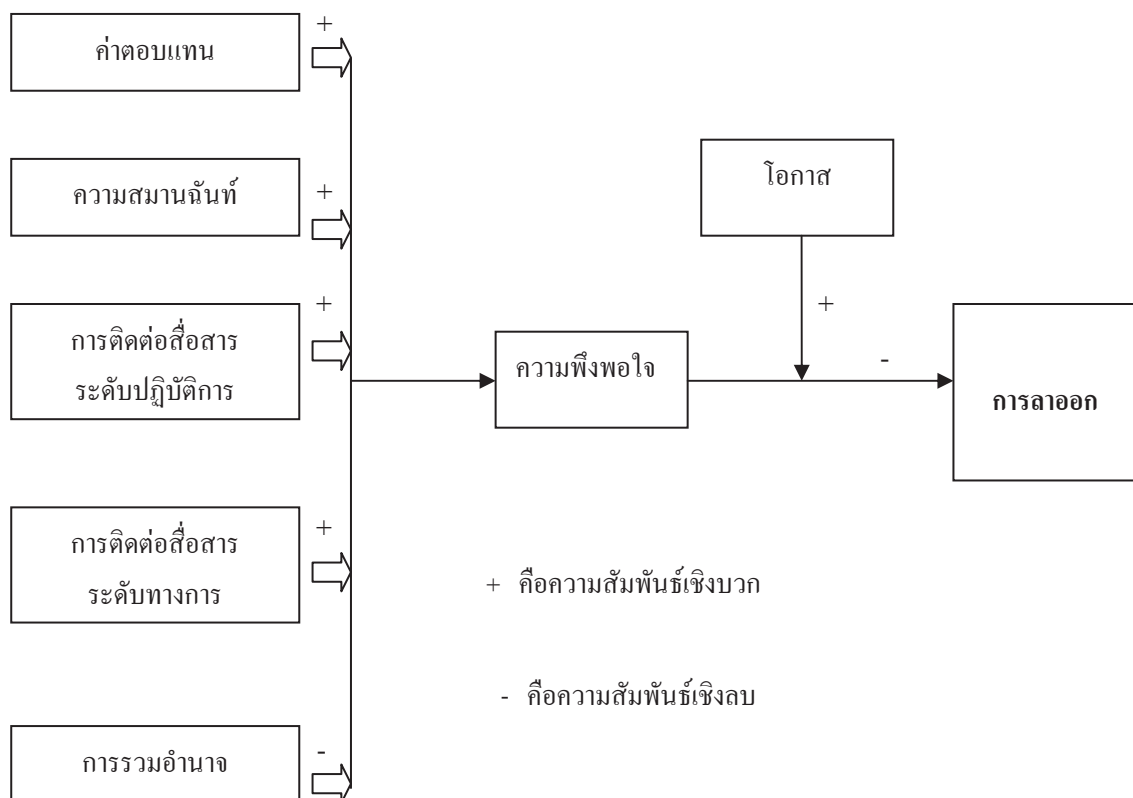
ที่มา : J.G March and H.A.Simon,Organizations, อ้างอิงในWilliam H.Mobley,Employee

Turnover:Causes,Consequences,and Control(Texas:Addison-wesley Publishing

Company,1982),117.

1.2.2 ตัวแบบการลาออกตามแนวความคิดของไพรซ์ (The Price Model)

Price (1977) ได้สร้างตัวแบบการลาออกจากงานโดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสะดวกขึ้นต้นในการลาออกจากงานของพนักงาน ได้แก่ ระดับค่าตอบแทน, ความสมานพันธ์ การติดต่อสื่อสารระดับปฏิบัติการ, การติดต่อสื่อสารระดับทางการ, การรวบอำนาจ, ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และ โอกาสของพนักงาน (จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์ 2549: 13) ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price

ที่มา : James L Price, The Study of Turnover (Iowa: The Iowa State University Press, 1977), 84.

ตัวแปรต่างๆมีความสัมพันธ์กับการลาออกมี 3 ลักษณะดังนี้

ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ระดับค่าจ้าง-เงินเดือน ความสมานฉันท์ของพนักงาน ในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร และการรวมอำนาจ เป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก

ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสในการเลือกงานมีมากน้อยเพียงใด เป็นตัวแปรแทรกซ้อนกับตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร และการลาออก

ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจ เป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น

Price (1977) กำหนดตัวแปรต่างๆตามภาพที่ 2.3 ประกอบด้วยตัวแปรปัจจัยบวกและตัวแปรปัจจัยลบ ทั้งสองปัจจัยสัมพันธ์กับ ตัวแปรซ้อนคือความพึงพอใจและโอกาส ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกหรือไม่ลาออกจากองค์กร Price Model ประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้

ค่าตอบแทน (Pay)

ค่าตอบแทน หมายถึง เงิน แต่ยังมีค่าตอบแทนอื่นๆ ที่พนักงานในองค์กรอาจได้รับ เช่น สวัสดิการ เงินรางวัล หรืออื่นๆ ที่ตีค่าเป็นเงินได้ ตามปกติ ค่าตอบแทนที่พนักงานเข้าใจในความหมายคือเงิน เนื่องจากว่า การตีค่ารางวัลหรือสวัสดิการอื่นๆ ที่ได้รับนั้น ก่อนข้างจะสลับซับซ้อน ค่าตอบแทนสูง ส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ (Price 1977: 68-70)

แต่ค่าตอบแทนไม่ได้เชื่อมโยงกับความพึงพอใจ ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นรูปธรรมวัดค่าได้เป็นตัวเลข ส่วนความพึงพอใจที่บุคลากรในองค์กรมีต่อค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นเป็นนามธรรมที่ขึ้นอยู่กับความคิดและการตีค่าของแต่ละบุคคล

ดังนั้น แม้ค่าตอบแทนเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่ง แต่ไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด เพราะว่าความพึงพอใจที่ค่าตอบแทนนั้นจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล การสำรวจวิจัยบางงานไม่ได้นับค่าตอบแทนเป็นตัวแปรเนื่องจากพบว่า พนักงานระดับบริหาร (Professionals) ส่วนใหญ่ไม่คำนึงถึงค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจ แต่พนักงานระดับทั่วไป (Nonprofessionals) ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนมากกว่า

นอกจากนี้ ค่าตอบแทน แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมาก เนื่องจาก ตัวแปรเดียวกันนี้อาจส่งผลเหมือนกันในทุกองค์กร และจะมีความแตกต่างขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ต่างกันด้วย

ความสมานฉันท์ (Integration)

ความสมานฉันท์ หมายถึงโอกาสและความอิสระที่จะทำงานร่วมกัน ความสมานฉันท์แบ่งเป็นสองระดับคือ ระดับพื้นฐาน คือ การสร้างสัมพันธระหว่างพนักงาน สร้างความสนิทสนมให้ทำงานด้วยความสามัคคี ระดับที่สองคือการมุ่งเน้นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ไม่เน้นเรื่องการสร้างสัมพันธระดับบุคคล ระดับความสมานฉันท์ของพนักงานในองค์กรสูงส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ (Price 1977 : 70-73)

การวิจัยหลายงานชี้ให้เห็นว่า หากมีสภาพการทำงานปิดกั้นการสร้างสามัคคี ในระดับกลุ่มเล็กๆ ที่สร้างความสมานฉันท์ระดับพื้นฐานแล้ว อัตราการลาออกจะสูงขึ้นตาม ดังนั้นความสมานฉันท์เป็นตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง การทำงานกลุ่มเล็กๆ ระดับพื้นฐาน หรือการทำงานเป็นทีมมีเป้าหมายร่วมกัน สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความพึงพอใจ หากไม่มีสภาพแวดล้อมเช่นนี้ในสถานที่ทำงาน พนักงานในองค์กรจะรู้สึกว่ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานได้ยาก และพร้อมที่จะออกจากสภาพนั้น

ดังนั้น ค่าตอบแทนไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจลาออกของบุคลากรในองค์กร ความสมานฉันท์เป็นหลักฐานยืนยันถึงประเด็นนี้ หากองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความ

สมานฉันท์และการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี ความสมานฉันท์จึงเป็นตัวแปรสำคัญในการลดอัตราการลาออก

การติดต่อสื่อสารระดับปฏิบัติการ (Instrumental Communication)

การติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการ หมายถึง การส่งต่อและกระจายข้อมูลต่างๆ ต่อบุคคลในองค์กรในระดับปฏิบัติการ การติดต่อระดับปฏิบัติการแบ่งได้เป็นสองประเภทคือ การสื่อสารที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น หัวหน้างานอธิบายงานให้กับพนักงาน การพูดคุยปรึกษางานระหว่างพนักงานด้วยกันเอง กระดานข่าว ส่วนอีกประเภทคือการสื่อสารแสดงความคิดเห็น อาจไม่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่หรือประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ข่าวลือหรือการพูดคุยแสดงความคิดเห็นระหว่างพนักงานในองค์กร กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการ เน้นการสื่อสารเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน การติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการมีประสิทธิภาพระดับสูง ส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ (Price 1977: 73-76)

Porter & Steers (1973) กล่าวว่า เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรตามความเป็นจริง ทั้งเรื่องของเป้าหมายขององค์กร และเรื่องของปัญหาต่างๆ ในอนาคต ก่อนที่จะตัดสินใจเข้าร่วมงาน บุคคลเหล่านี้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานที่ทำงานได้ดีและง่ายกว่า เพราะได้ปรับความคาดหวังของตัวเองให้เข้ากับความเป็นจริง ซึ่งส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ

การติดต่อสื่อสารระดับทางการ (Formal Communication)

การติดต่อสื่อสารในระดับทางการ หมายถึง การส่งต่อและกระจายข้อมูลต่างๆ จากองค์กรสู่พนักงาน ข้อมูลข่าวสารเป็นทางการ การส่งข้อมูลและค่าใช้จ่ายต่างๆ องค์กรเป็นผู้สนับสนุน ได้แก่ การพิมพ์เผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ผ่านจดหมายข่าว คำสั่งระเบียบปฏิบัติ การฝึกอบรมพนักงาน การติดต่อสื่อสารในระดับทางการมีประสิทธิภาพระดับสูง ส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ (Price 1977: 73-76)

ความแตกต่างระหว่างการสื่อสารติดต่อระดับปฏิบัติการ และการสื่อสารติดต่อระดับทางการ คือ การให้ความสำคัญสนับสนุนช่องทางการส่งข้อมูลและค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร การสื่อสารให้พนักงานมีข้อมูลต่างๆ อย่างครบถ้วนเพื่อให้เห็นภาพตามความจริงเป็นสิ่งจำเป็น ข้อมูลเหล่านี้ได้รับทางการสื่อสารทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับทางการ สิ่งที่สำคัญในการควบคุมอัตราการลาออกของพนักงานคือ การสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นทางการ

ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่มากพอส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำลง และเป็นตัวแปรสำคัญอีกอย่างหนึ่ง แต่ต้องรวมตัวแปรหรือปัจจัยอื่นด้วย นอกจากนั้น พนักงาน ต้องได้รับรู้ข้อมูลและมีการสื่อสารในระดับมาก จึงจะเกิดความพึงพอใจ

การรวมอำนาจ (Centralization)

การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับอำนาจถูกกระจายเข้าไปในส่วนต่างๆขององค์กร ตัวอย่างเช่น อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคคลเดียว ถือว่าเป็นองค์กรรวมอำนาจ แตกต่างจาก องค์กรที่พนักงานทุกคนมีอำนาจเท่าเทียมในการตัดสินใจ องค์กรส่วนใหญ่อยู่ในระดับการรวมอำนาจทั้งสองขั้ว การรวมอำนาจสูง ส่งผลให้อัตราการลาออกสูง (Price 1977: 76-79)

เมื่อพนักงานรู้สึก ขาดอิสระหรืออำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง อาจจะกำลังทำงานในองค์กรแบบการรวมอำนาจสูง การตอบสนองของพนักงานคือการถอยห่างจากองค์กร และส่งผลให้ตัดสินใจลาออก การมีอำนาจในการตัดสินใจงานของตนเองในระดับที่เหมาะสม เป็นตัวแปรสำคัญต่อการลาออก

การวิจัยพบว่า เมื่อระดับการรวมอำนาจต่ำ ส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ และการรวมอำนาจสูง ส่งผลให้อัตราการลาออกสูง ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรนั้น และ พนักงานต้องการมีเอกภาพและอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองในระดับที่เหมาะสม

ตัวแปรทั้งหมดมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ส่งผลต่อความพึงพอใจและการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร ค่าตอบแทน ความสมานฉันท์ การติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการ และการติดต่อสื่อสารในระดับทางการ เป็นตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก ส่วนการรวมอำนาจเป็นตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงลบ

ตัวแปรเหล่านี้ ก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นตัวแปรในระดับมากหรือน้อย รวมกับโอกาสเป็นตัวแปรขั้นสุดท้าย ทั้งหมดแล้วส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน นับว่าเป็นตัวแปรที่เป็นนามธรรมซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและมาตรฐานทางสังคมของเขา ส่วนตัวแปรขั้นสุดท้ายคือโอกาส

ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือตัวแปรต่างๆ ข้างต้น กล่าวคือ ค่าตอบแทน ความสมานฉันท์ การติดต่อสื่อสารและการรวมอำนาจ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจน้อยมีแนวโน้มจะลาออกมากกว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจสูง (Price 1977: 79 - 81)

เมื่อพนักงานพิจารณาระดับความพึงพอใจต่อตัวแปรหนึ่งสูงกว่าความไม่พึงพอใจต่อตัวแปรหนึ่ง แนวโน้มการตัดสินใจคือพนักงานผู้นั้นคือทำงานกับองค์กรต่อไป ไม่ลาออก เช่น พนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนสูง มากกว่าระดับความไม่พึงพอใจต่อการรวม

อำนาจ พนักงาน ผู้นั้นมีความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมมากกว่าความรู้สึกไม่พึงพอใจ ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจทำงานกับองค์กรต่อไป

แม้ระดับความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจในการลาออก แต่มีงานวิจัยหลายชิ้นไม่สามารถชี้ให้เห็นว่า ระดับความพึงพอใจสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน

โอกาส (Opportunity)

โอกาส หมายถึง โอกาสของพนักงานในการปรับเปลี่ยนบทบาทหรือเปลี่ยนงาน ขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดแรงงาน (Supply and Demand) ยกตัวอย่างสองกลุ่ม ในสภาพที่มีตำแหน่งงานว่าง 500 ตำแหน่ง กลุ่มแรกมีผู้สมัครงาน 500 คน กับกลุ่มสองมีผู้สมัครงาน 2,000 คน แสดงว่ากลุ่มผู้แรกนั้น มีโอกาสการปรับเปลี่ยนงานสูงกว่า กลุ่มสอง

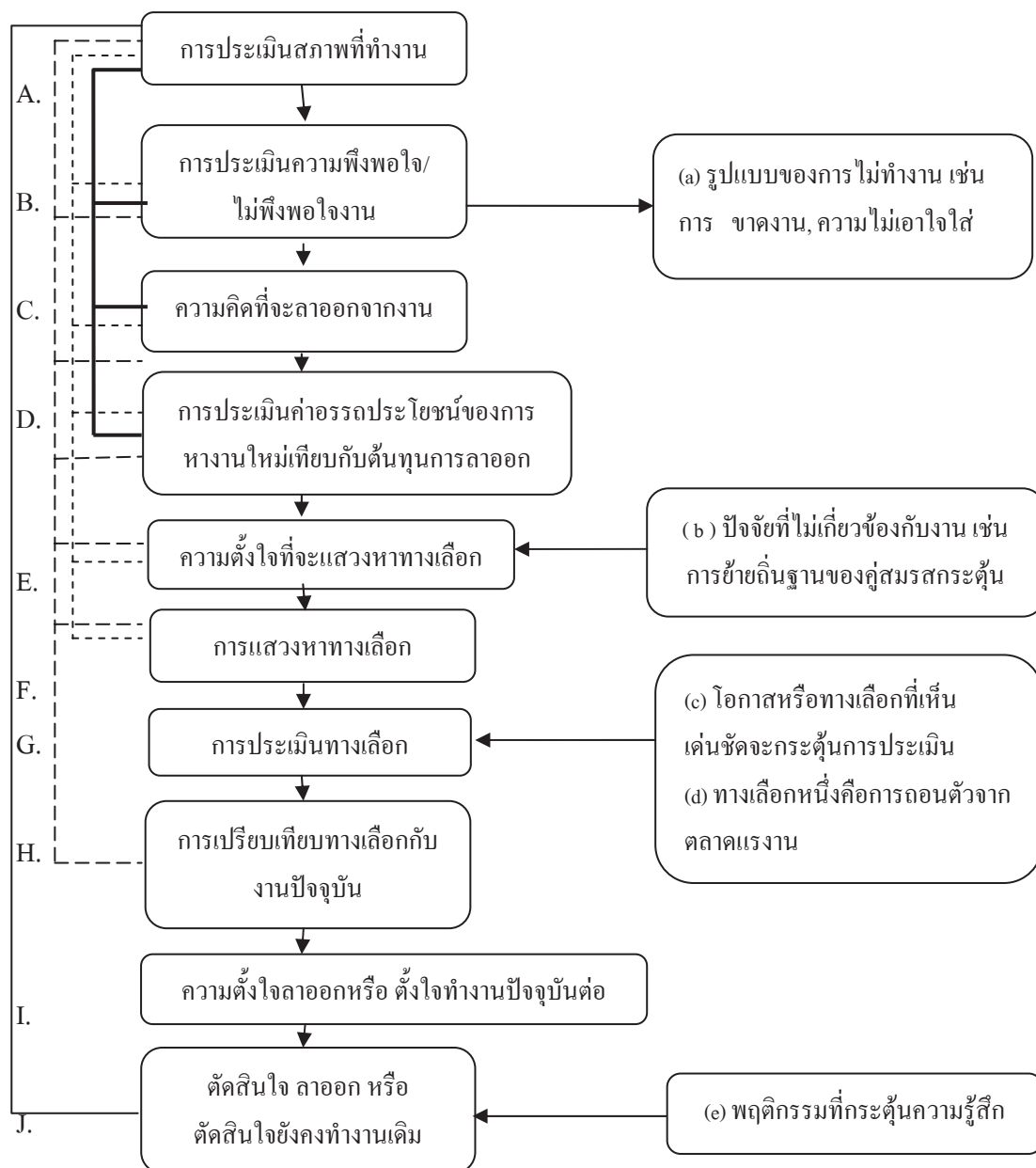
งานวิจัยของ Fry (1973) ระบุว่าตัวแปรเรื่องโอกาส ส่งผลมากกว่าตัวแปรเรื่องค่าตอบแทน เช่น พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ มีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กร และโอกาสในการปรับเปลี่ยนงานสูง ตัวแปรทั้งสองอย่างส่งผลต่อการตัดสินใจให้เขาต้องการลาออก แต่ในสภาวะโอกาสทางการปรับเปลี่ยนงานต่ำ เช่น ช่วงเศรษฐกิจตกต่ำและอัตราการว่างงานสูง แม้พนักงานมีระดับความพึงพอใจต่ำ ส่งผลให้เขาไม่สามารถตัดสินใจลาออกได้ เนื่องจากเขาไม่สามารถหางานใหม่ได้ (Price 1977: 81 - 83)

โอกาส ไม่เป็นตัวแปรที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร ตามตัวแปรข้างต้น ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสมานฉันท์ การติดต่อสื่อสาร และการรวมอำนาจ และไม่เป็นตัวแปรที่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่โอกาสนั้นเป็นตัวแปรที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก

การเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ของตลาดแรงงานของบุคคล ส่งผลต่อโอกาสในการปรับเปลี่ยนงาน เช่นพนักงานมีความพึงพอใจน้อยแต่ไม่ทราบถึงโอกาส หรือทางเลือกอื่นๆ ส่งผลให้เขาตัดสินใจไม่ลาออกจากองค์กร นอกจากนั้นความเป็นอิสระของการตัดสินใจส่งผลต่อโอกาสวามอิสระนี้ หมายถึง ข้อกำหนดหรือกฎบังคับของทางรัฐ เช่นในระบอบสังคมนิยมซึ่งไม่อนุญาตให้เปลี่ยนงานได้ แต่ปัจจุบันบุคคลมีอิสระในการปรับเปลี่ยนงานและเลือกงานได้

1.2.3 ตัวแบบตามแนวความคิดลาออกของมอบเลย์ (Mobley Model)

Mobley (1977) เสนอขั้นตอนของกระบวนการความคิดที่อยู่ระหว่างการตัดสินใจลาออก มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน 10 ขั้นตอน (จูติรัตน์ ศิริเลิศ 2547: 12)



ภาพที่ 6 ตัวแบบกระบวนการความคิดระหว่างตัดสินใจลาออก

ที่มา : William H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology* 62, 2 (1977), 238.

ภาพที่ 6 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร แม้มีข้อมูลสถิติค่อนข้างชัดเจนและสม่ำเสมอ แต่การวิจัยไม่สามารถชี้ชัดว่าความไม่พึงพอใจจะนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร การตัดสินใจลาออกมีตัวแปรอีกหลายอย่างที่คำนึงถึงการลาออกในขั้นตอนการตัดสินใจสุดท้าย (Mobley: 237-239)

ผลการวิจัย พบว่า ขั้นตอนการประเมินสภาพที่ทำงานของพนักงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออก การเชื่อมโยงความพึงพอใจกับมีผลต่อการตัดสินใจลาออกโดยตรง แต่ในความเป็นจริง มีการตัดสินใจหลายขั้นตอนที่พนักงานพิจารณาก่อนถึงขั้นตัดสินใจลาออก

จากภาพที่ 6 ขั้นแรก A พนักงานพิจารณาถึงสภาพที่ทำงาน และประมวลความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อสภาพนั้นๆ

ขั้นที่สอง B พนักงานมีความคิดประเมินความพึงพอใจส่งผลให้ แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจในสภาพการทำงานด้วยวิธีอื่นๆแต่ไม่ถึงขั้นลาออก เช่น การขาดงาน ลาป่วย การไม่เอาใจใส่งาน

ขั้นที่สาม C พนักงาน เริ่มคิดพิจารณาถึงการลาออกจากงาน

ขั้นที่สี่ D พนักงานประเมินอัตราประโยชน์เลือกอื่นๆ เช่น ตำแหน่งงานใหม่ในองค์กรอื่น พร้อมกับคำนวณความคุ้มค่าของการตัดสินใจลาออก เช่น การหางานใหม่มีโอกาสได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าที่ทำงานเดิมหรือไม่ หรือตำแหน่งใหม่มีความอาวุโสมากกว่าตำแหน่งเดิมหรือไม่ หรือขั้นตอนการทำงานขององค์กรใหม่ลดลงกว่าองค์กรเดิมหรือไม่ รวมถึงเรื่องของสวัสดิการด้วย

หากพนักงานคำนวณแล้ว การลาออกมีผลเสียมากกว่า พนักงานนั้นอาจตัดสินใจไม่ลาออก และการประเมินครั้งนี้อาจก่อให้เกิดการปรับระดับความพึงพอใจต่องานเดิมสูงขึ้น และความคิดต้องการลาออกมีแนวโน้มลดลง

ขั้นที่ห้า E พนักงานเริ่มที่จะคิดหาทางเลือกอื่นอย่างเป็นรูปธรรม การตัดสินใจหาทางออกหรือทางเลือกอื่นนั้น บางครั้งอาจได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่น เช่น ตัวแปรด้านครอบครัว พนักงานอาจมีความจำเป็นต้องลาออกเพื่อย้ายตามคู่สมรส ไปที่อื่นตามหน้าที่การงาน ตัวแปรเรื่องสุขภาพ หรือตัวแปรภาระความรับผิดชอบอื่นๆ ทางเลือกที่สำคัญคือ การออกจากตลาดแรงงานเดิม

ขั้นที่หก F คือการแสวงหา องค์กรอื่น หากพนักงานไม่สามารถหางานใหม่องค์กรอื่นได้ เขาต้องทำงานที่เดิมอย่างจำยอม และอาจกลับไปสู่ขั้นที่สองคือ การคิดรับมือด้วยวิธีอื่นคือ การทำงานด้วยท่าทีการทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ

จากขั้นที่หก F หากมีทางออกให้เลือกแล้ว การคิดพิจารณาในขั้นที่เจ็ด G คือ การประเมินทางเลือกอื่นที่มีอยู่ และคิดคำนวณข้อดีข้อเสีย การคิดพิจารณาอาจจะคล้ายกับการประเมินในขั้นแรกที่ประเมินสถานที่ทำงานเดิม

จากนั้นพิจารณาขั้นที่แปด H ต่อไป คือ การเปรียบเทียบทางเลือกใหม่กับงานเดิม การพิจารณาและเกณฑ์ในการตัดสินใจนั้นจะแตกต่างกัน ตามแต่ละสถานการณ์ของแต่ละบุคคล ไม่มีสูตรตายตัว ทางเลือกหนึ่งอาจเป็นการออกจากตลาดงานไปชั่วคราว หากเปรียบเทียบกันแล้ว งาน

เดิมดีกว่างานใหม่ พนักงานอาจลองหาทางเลือกอื่นใหม่อีกครั้ง หรืออาจมีความพึงพอใจต่องานเดิมดีขึ้น

ขั้นที่เก้า I พนักงานค่อนข้างแน่ใจในการตัดสินใจของตนแล้วว่าเขาคิดลาออกหรือทำงานต่อ ตอนนี้จะเริ่มปรับตัวเข้ากับการตัดสินใจนั้น เช่น เตรียมตัวที่จะออกจากงาน สะสางงานในความรับผิดชอบของตัวเองให้เรียบร้อยพร้อมส่งมอบงานให้พนักงานอื่น หรือหากพนักงานตัดสินใจไม่ลาออก พนักงานคนนั้นต้องปรับทัศนคติต่องานหรือท่าทีการทำงานให้ดีขึ้น

ขั้นที่สิบ J พนักงานตัดสินใจลาออก หรือตัดสินใจปฏิบัติงานเดิม ขั้นตอนทั้งหมดนี้ไม่ได้เป็นสูตรตายตัว ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล เช่น อาจจะมีบางคนที่ไม่ได้คิดพิจารณาถึงตัวขนาดนี้ และตัดสินใจลาออกโดยข้ามขั้นตอนที่ได้กล่าว แต่ตัวแบบนี้พยายามจะชี้ให้เห็นถึงขั้นตอนการคิดพิจารณาตามหลักเหตุผลและสำนึกเป็นวิธีที่คนทั่วไปใช้ในการคิดพิจารณาตัดสินใจลาออก

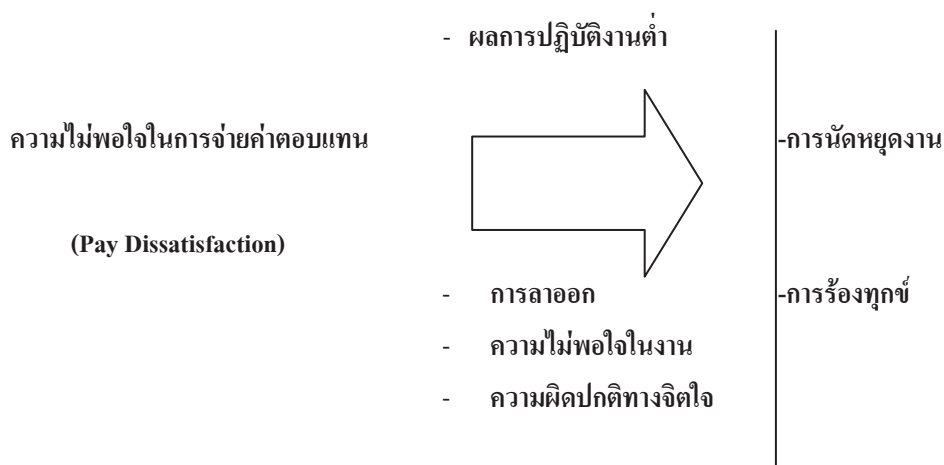
นอกจากนั้น พบว่า ความถี่ในการคิดลาออกของพนักงานสัมพันธ์กับการลาออก กล่าวคือ เมื่อพนักงานคิดถึงความต้องการลาออกบ่อยส่งผลให้ตัดสินใจลาออกจริง อีกประเด็นหนึ่งคือ สภาพเศรษฐกิจและตลาดงานนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกเช่นกัน ส่วนในกรณีของการตัดสินใจที่จะทำงานต่อไปที่เดิมเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นแล้ว จะก่อให้เกิดการปรับท่าทีต่อการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ท่าทีเช่นนี้เกิดจากการปรับระดับความพึงพอใจต่องานเมื่อพนักงานพิจารณาเปรียบเทียบกันแล้ว กรณีที่ไม่สามารถหาทางเลือกอื่น หรือต้องตัดสินใจทำงานที่เดิมต่อนั้น ควรนำมาศึกษาอย่างละเอียดว่า ทัศนคติและท่าทีของพนักงานส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร

1.2.4 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิด ลอว์เลอร์ (Lawler Model)

Lawler (1971) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการลาออกของพนักงานเพื่อค้นหาสาเหตุการลาออก และมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร เขาพบว่าการลาออกมีสาเหตุจาก “ความไม่พึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Dissatisfaction)” สร้างผลกระทบกับองค์กร ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมได้ตอบใน 6 ประการดังนี้ (จุฑารัตน์ แสงสุริยงค์ 2549: 14-15)

1. ผลงานปฏิบัติงานต่ำ
2. การนัดหยุดงาน
3. การร้องทุกข์
4. การลาออก
5. เกิดความไม่พอใจในงาน
6. เกิดความผิดปกติทางจิตใจ

พฤติกรรมดังกล่าวเป็นสิ่งที่เตือนให้องค์กรเห็นปัญหาที่กระทบกับการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปได้จากภาพที่ 2.5 ดังนี้

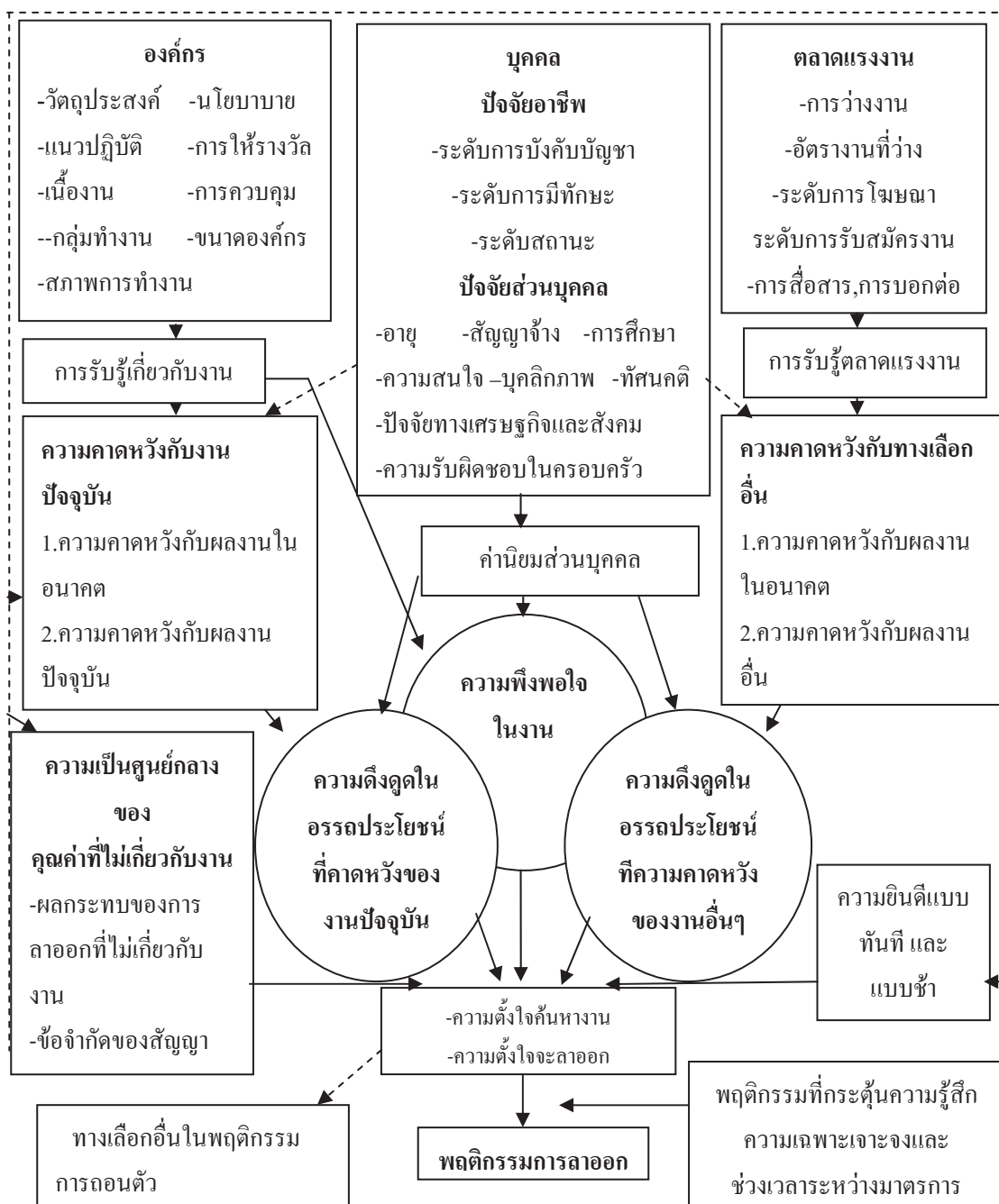


ภาพที่ 7 ผลกระทบที่เกิดจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนของลอว์เลอร์ (Lawler)
ที่มา: Lawler 1971:450 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ แสงสุริยันธ์, “ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.), 15.

1.2.5 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิด ของมอบเลย์ และคณะ (The Expanded Mobley ET AL. Model)

Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino (1979) สร้างตัวแบบการลาออกมีตัวแปรขึ้นพื้นฐานประกอบด้วยความสัมพันธ์ของ องค์กร บุคคล และตลาดแรงงาน ส่งผลให้พนักงานมีกระบวนการความคิดแสวงหาทางใหม่และนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงาน (Mobley 1982: 125-132)

ตัวแบบนี้มีความละเอียดมากที่สุด Mobley และคณะ (1979) พยายามรวมตัวแปรจากตัวแบบการลาออกก่อนหน้านี้ไว้ทั้งหมดเพื่ออธิบายถึงความซับซ้อนของกระบวนการลาออก การวิจัยเรื่องการลาออกนั้นยากที่จะมีการศึกษาวิจัยขึ้นใดชิ้นหนึ่งที่สามารถอธิบายกระบวนการนี้ได้อย่างครบถ้วน แต่คณะวิจัยนี้พยายามอธิบายให้เห็นภาพอย่างละเอียดที่สุด ตัวแบบนี้เสนอว่ามีตัวแปรหลักสี่อย่างในการคิดตัดสินใจลาออก ซึ่งอาจนำมาสู่การลาออกในที่สุด กล่าวคือ ความพึงพอใจในงาน, ความดึงดูดในอรรถประโยชน์ที่คาดหวังของงานปัจจุบัน, ความดึงดูดในอรรถประโยชน์ที่คาดหวังของงานอื่นๆ และทางเลือกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน



ภาพที่ 8 ตัวแบบการลาออกของมอเบย์ และคณะ

ที่มา : W. Mobley, R. Griffeth, H. Hand, and B. Meglino (1979) อ้างถึงใน William H. Mobley, Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control (Texas : Addison-wesley Publishing Company, 1982), 126.

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจ มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล พนักงานแต่ละคนมีความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ ได้มากน้อยแค่ไหน หากงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานสูง แต่ในทางกลับกัน หากงานไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจต่ำ การวิจัยต้องคำนึงถึงตัวแปรหลายด้านรวมกันเพื่อเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและอัตราการลาออกของพนักงาน

ประเด็นสำคัญที่สุดคือ ความพึงพอใจนั้นไม่เป็นสิ่งตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล และความคาดหวังต่องานของตน ดังนั้น จึงมีความหลากหลายค่อนข้างมาก เช่น สำหรับบางคนงานเป็นแบบแผน มีระบบระเบียบ เวลาทำงานชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ทำงานล่วงเวลา และเพื่อนร่วมงานตอบสนองความต้องการของตนได้ ทำให้พนักงานผู้นั้นเกิดความพึงพอใจสูง แต่สำหรับบางคน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เวลาทำงานยืดหยุ่นได้ และค่าตอบแทนสูง ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน

ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึง ความต้องการหลากหลายของพนักงานในองค์กร และผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้ด้วย การวางมาตรฐาน หรือกฎปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร และมอบหมายงานให้พนักงานตรงกับความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ สร้างระบบการตอบแทนให้พนักงานอย่างเหมาะสม ตามลักษณะความแตกต่างของงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ความโปร่งใส ความยุติธรรม เท่าเทียมกัน แม้อองค์กรเน้นเรื่องค่าตอบแทนที่สูง แต่หาไม่มี ความโปร่งใส ยุติธรรม เรื่องนี้อาจทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ หรือองค์กรมีโครงสร้างหรือตำแหน่งงานที่หลากหลาย และพนักงานมีความสามารถทำงานในหน้าที่ที่หลากหลาย พนักงานอาจมีความต้องการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง องค์กรอาจตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ แต่องค์กรไม่สื่อสารให้พนักงานรับทราบทำให้พนักงานเสียโอกาสและทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจได้เช่นกัน ความพึงพอใจไม่ได้อยู่ที่ระบบหรือโครงสร้างขององค์กร แต่ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ และความรู้สึกของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องมีการสำรวจติดตาม และทำความเข้าใจกับความต้องการของพนักงานในองค์กรอยู่เสมอ

ประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจคือ ไม่มีตัวแปรใดที่สามารถชี้ชัดได้ว่าจะก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด แต่เป็นการรวมกันของตัวแปรหลายอย่างก่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น องค์กรไม่ควรเน้นถึงการสร้างความพึงพอใจกับพนักงานของตนเพียงด้านเดียว เช่น ค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว หรือความสมานฉันท์เพียงอย่างเดียว ในทางกลับกัน หากองค์กรไม่สามารถ

ตอบสนองต่อความต้องการในด้านใดด้านหนึ่งอย่างเพียงพอ ทว่าสามารถตอบสนองในด้านอื่นแทน ก็อาจจะสร้างความพึงพอใจได้เช่นกัน เช่น องค์กรหนึ่งที่ไม่สามารถให้ค่าตอบแทนสูง แต่สามารถทำให้พนักงานทำงานได้ เนื่องจากงานมีความน่าสนใจ สภาพที่ทำงานที่ดี และการบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ดี ส่งผลให้รักษาพนักงานไว้ได้

สิ่งสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจคือ การวัดหรือตีค่าความพึงพอใจเป็นค่าปัจจุบันไม่ใช่การคำนึงถึงอนาคต ดังนั้น ระดับความพึงพอใจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ถึงแนวโน้มในการลาออกได้ เช่น กรณีพนักงานใหม่ไม่พึงพอใจต่องาน แต่ไม่ลาออกเพราะคาดหวังจะได้รับตำแหน่งงานดีขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของตนได้ในอนาคตนั้นเป็นตัวอย่างของตัวแปรขั้นต่อไป

ความดึงดูดในอรรถประโยชน์ที่คาดหวังของงานปัจจุบัน

แม้พนักงานไม่พอใจต่องานปัจจุบัน และมีงานอื่นนอกองค์กรให้เลือก แต่ไม่ตัดสินใจลาออก เนื่องจากคาดหวังว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันจะนำไปสู่ตำแหน่งงานอื่นๆ ในอนาคตได้ พนักงานสามารถคำนวณได้ ด้วยการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือระบบของที่ทำอยู่ โอกาสที่สามารถจะโยกย้ายงานได้ แผนหรือระบบการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้น แผนการเปลี่ยนนโยบายขององค์กรหรือระบบภายในองค์กร โอกาสได้เปลี่ยนตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้นจากการลาออกของบุคลากรอื่นๆ เป็นต้น

ดังนั้น แม้จะไม่พึงพอใจกับสภาพงานในปัจจุบัน แต่หากพนักงานนั้นมีทัศนคติในเชิงบวกต่อโอกาสภายในองค์กร พนักงานมีแนวโน้มสูงที่ตัดสินใจไม่ลาออก ประเด็นนี้ หากพนักงานมีทัศนคติเชิงลบต่ออนาคตหรือโอกาสภายในองค์กรแล้ว นั้นอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออก เช่น พนักงานคาดการณ์ถึงองค์กรมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงทางลบ ได้แก่ ค่าตอบแทนลดลงหรือไม่ปรับขึ้นตามต้องการ, การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย สวัสดิการหรืออื่นๆ ไปในทางลบ สิ่งเหล่านี้อาจทำให้พนักงานที่มีความพึงพอใจกับงานปัจจุบัน ตัดสินใจลาออกเช่นกัน ระดับความพึงพอใจในองค์กร ควรคำนึงถึงความคาดหวังและความพึงพอใจสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

ความดึงดูดในอรรถประโยชน์ที่คาดหวังของงานอื่นๆ

ตัวแปรที่สามคือพนักงานหาทางออกด้วยการหางานในองค์กรอื่น ตัวอย่างข้างต้นนั้น บุคลากรที่มีความพึงพอใจต่ำ หรือความคาดหวังต่อโอกาสในอนาคตภายในองค์กร อาจตัดสินใจไม่ลาออกเพราะไม่มีตัวเลือกที่น่าสนใจภายนอกองค์กร ขณะเดียวกัน พนักงานมีความพึงพอใจ หรือความคาดหวังต่อโอกาสในอนาคตภายในองค์กรในเชิงบวก อาจตัดสินใจลาออกเนื่องจากมีทางเลือกภายนอกองค์กรที่น่าสนใจกว่า และ งานใหม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาได้สูงกว่าตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

จากการสังเกตองค์กรต่างๆมีการสำรวจ อัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการของกลุ่ม หรือองค์กรอื่นๆในสายงานเดียวกันรวมถึง องค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลนี้ทำให้องค์กรสามารถวางแผนเรื่องค่าตอบแทน และใช้ตัดสินใจตอบสนองเรื่องค่าตอบแทนให้กับพนักงานและรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้ได้

ทางเลือกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

นอกจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานข้างต้นอาจนำมาสู่การตัดสินใจลาออกแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งนับเป็นตัวแปรในการตัดสินใจลาออกเช่นกัน เช่น งานที่ทำอยู่นั้นตรงกับลักษณะการดำเนินชีวิตหรือภาระอื่นๆ ในความรับผิดชอบของตนหรือไม่ เช่นเดียวกับความต้องการในหน้าที่การงาน แต่ละบุคคลจะมีสถานการณ์หรือความต้องการที่แตกต่างกันและหลากหลาย

การศึกษาวิจัยหลายชิ้นพบว่า ปัจจัยหรือตัวแปรนี้มีอิทธิพลมากกว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานโดยตรง แต่สำหรับบุคคลที่ให้ความสำคัญกับหน้าที่การงานสูง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงอาจมีความสำคัญในการตัดสินใจของตนมากกว่า ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว คนทั่วไปอยู่ระหว่างทั้งสองขั้ว คือคำนึงถึงทั้งเรื่องภายในองค์กรและตัวแปรภายนอก

ตัวแปรที่นอกเหนือจากงานนั้นมีเรื่องของครอบครัว การดำเนินชีวิต สิ่งแวดล้อม ศาสนา บุคลิก ความเชื่อ ค่านิยม จุดยืน เป็นต้น ซึ่งจะกระทบต่อหรือได้รับผลกระทบจากงาน องค์กรควรคาดการณ์และป้องกันการลาออก ต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ กล่าวคือวิถีชีวิตหรือภาระในความรับผิดชอบนอกเหนือจากหน้าที่การงานของพนักงาน และมีนโยบายสอดคล้องกับเรื่องเหล่านี้ด้วย เพื่อไม่ให้งานและการดำเนินชีวิตกระทบต่อกัน และสามารถสอดคล้องกันได้ ตัวอย่างเช่น นโยบายเรื่องการโยกย้าย การเข้ากะทำงาน เรื่องการเดินทางของพนักงาน สิทธิในการลางานต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรต้องคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ครอบครัวส่วนใหญ่เป็นครอบครัวเดี่ยวสามีและภรรยาต้องทำงานทั้งสองคน นโยบายองค์กรควรสอดคล้องและคำนึงถึงครอบครัวของพนักงานของตนแต่ยังไม่มีข้อมูลชี้ชัดว่าตัวแปรนี้ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรในระดับใดอย่างชัดเจน

การถอนตัวของพนักงานด้วยวิธีการอื่น

นอกจากการลาออก ยังมีการละทิ้งหน้าที่ในรูปแบบอื่นๆ อาจเกิดจากความไม่พึงพอใจและปัจจัยอื่นๆ ประกอบกัน แต่พนักงานไม่มีโอกาสลาออกได้ ทางออกจึงเป็นการอยู่ในองค์กรต่อไป แต่ถอนตัวจากหน้าที่การงาน เช่น การลางานบ่อยๆ หรือความไม่ใส่ใจต่องานในหน้าที่ หาก

การลาออกเป็นการถอนตัวอย่างเป็นรูปธรรม ทางเลือกนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการถอนตัวด้วยพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงานและไม่ใส่ใจต่องานปัจจุบัน

สรุปว่าตัวแบบการลาออกของ Mobley และคณะ ชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญว่า มีหลายปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงร่วมกัน ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ต้องพยายามทำความเข้าใจต้องการของพนักงาน เพื่อป้องกันและควบคุมการลาออกของพนักงาน หากองค์กรเข้าใจหรือรับมือกับด้านใดด้านเดียวด้วยการคาดหวังว่าจะสามารถป้องกันและควบคุมการลาออกได้นั้นอาจนำไปสู่การรักษาพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

1.3 ผลกระทบที่เกิดจากการลาออก

การลาออกเกิดผลกระทบทั้งผลดีและผลเสียต่อบุคคล องค์กร และสังคม ตามแนวคิดของ Mobley (1982) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Flippo (1980) ดังสรุปตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปผลดี ผลเสียจากการลาออก จากงานของ Mobley และ Flippo

ผลกระทบต่อ	ผลดี	ผลเสีย
บุคคล	1.รับผลตอบแทนที่ดีกว่าจากงานใหม่ 2.เปลี่ยนบรรยากาศการทำงานลดความเครียดเดิม มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น 3.เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น 4.เปิดโอกาสความก้าวหน้าให้กับผู้อื่นได้ ตำแหน่งงานที่ว่างลง	1.สูญเสียประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรเดิมเช่น ผลประโยชน์สะสมจากความอาวุโส 2.หากไม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรใหม่ได้ จะทำให้เกิดความเครียด 3.เกิดความสูญเสียทั้งทางเศรษฐกิจและเสียเวลาในการเปลี่ยนงานใหม่ 4.อาจเป็นตัวอย่างให้คนที่ยังคงอยู่เดิม มีความต้องการเปลี่ยนงานตาม
องค์กร	1.มีโอกาสรับคนใหม่ที่ดีกว่า 2.รับความรู้ เทคนิคใหม่จากพนักงานใหม่ 3.ลดพฤติกรรมผละงานของคนที่ไม่สามารถเปลี่ยนงานใหม่ได้ 4.ส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้ที่ยังอยู่กับองค์กร	1.สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ 2.พนักงานที่เหลือเสียขวัญและกำลังใจ 3.สูญเสียโอกาสการแข่งขันทางธุรกิจ 4.เพิ่มภาระทางการบริหารงาน เกิดผลกระทบในระบบการทำงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ผลกระทบต่อ	ผลดี	ผลเสีย
สังคม	1.มีรายได้ประชากรเพิ่มขึ้นเพราะค่าตอบแทนใหม่ที่สูงขึ้น 2.ลดการดูแลบุคคลที่เครียดจากการทำงานและส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ	1.ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพิ่มในการสรรหาทำให้ราคาสินค้าและบริการสูงขึ้น 2.ไม่สามารถขยายการลงทุนได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร

ที่มา: ประจักษ์ ปฏิทัศน์ (2544) อ้างถึงใน สุรสาร เทพศิริ, ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความต้องการ ลาออกจากงานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร

ลาดกระบัง, 2547), 5.

2. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Maslow's Need Hierarchy Theory)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมนุษย์ อธิบายให้เห็นว่าตัวของมนุษย์ถูกกระตุ้นจากความต้องการเฉพาะอย่าง (วิเชียร วิทยอุดม 2549: 155-156) ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ Abraham Maslow (1954) ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

2.1 มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นความต้องการนี้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความตอบสนองอันใดได้รับความตอบสนองแล้ว ความต้องการอันอื่นจะเกิดขึ้นมาทดแทนอีกไม่มีที่สิ้นสุด

2.2 ความต้องการที่รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีกต่อไป สิ่งที่จูงใจคือความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ เป็นเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ

2.3 ความต้องการของมนุษย์เรียงตามลำดับขั้นตอน (A Hierarchy of Need) จากความต้องการต่ำไปสู่ความต้องการสูงตามลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับความตอบสนองแล้วมนุษย์จะเริ่มให้ความสนใจต่อความต้องการลำดับสูงต่อไปในทันที (วิเชียร วิทยอุดม 2549: 155-156) ลำดับความต้องการอยู่ด้วยกัน 5 ลำดับขั้นตอนดังนี้

2.3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิตได้แก่ ปัจจัยสี่ของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ยารักษาโรค

2.3.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safe Needs) คือความต้องการความปลอดภัย ต้องการความมั่นคง และความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น หลักประกันความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในการทำงานด้วย

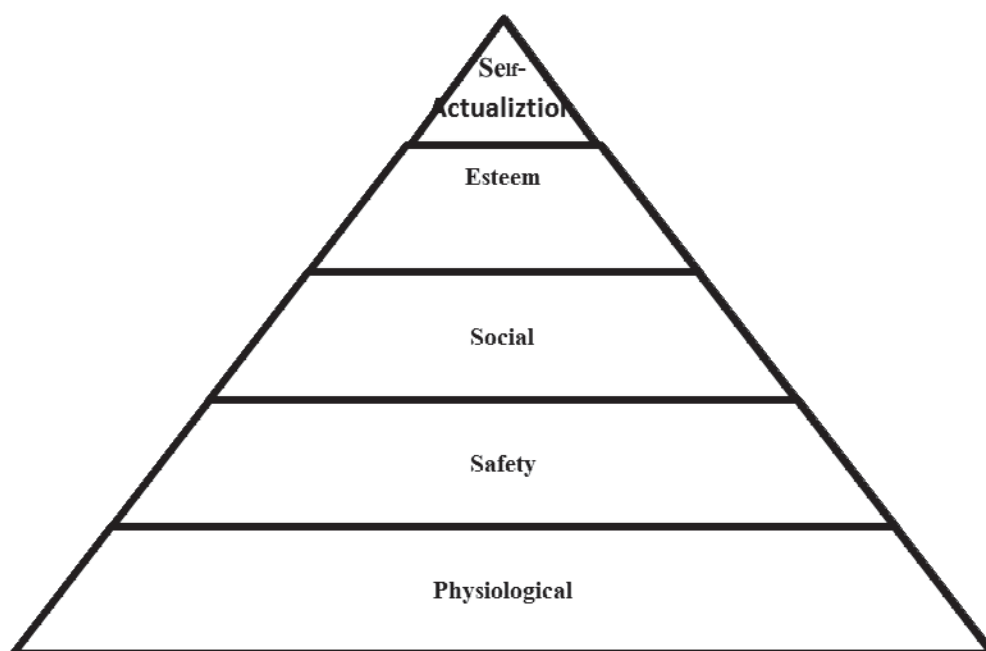
2.3.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือความต้องการทางสังคมที่ให้คนในสังคมยอมรับ ต้องการความรัก ความใส่ใจการยอมรับและมิตรภาพ

2.3.4 ความต้องการได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) คือความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ

2.3.5 ความต้องการประสบความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) ความต้องการบรรลุถึงความต้องการประสบความสำเร็จขั้นสูงสุดของตน รวมทั้งเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับพลังของตนเองที่สามารถพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ (กิตติวัฒน์ ฅมยา 2553: 24)

Maslow (1954) แบ่งลำดับความต้องการทั้ง 5 ลำดับออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นความต้องการลำดับต้น (Lower-Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางกาย และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นความต้องการภายนอกเช่นการจัดที่สถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการสังคม ความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการตอบสนองภายในหรือทางจิตใจ เช่นหัวหน้าให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน การจัดให้พนักงานมีกลุ่มชมรมพบปะสังสรรค์กัน การยกย่องให้เกียรติกัน ตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้อิสระในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (วิรัช สงวนวงษ์วาน 2547 :188)

ทฤษฎีนี้ หากผู้บริหารนำไปใช้ ต้องให้ทราบความต้องการของพนักงานในปัจจุบันก่อน เพื่อจูงใจพนักงานผู้นั้นด้วยการตอบสนองด้วยการจูงใจโดยให้ความต้องการในลำดับต่อไป ซึ่งรายละเอียดตัวของ Maslow มีดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ลำดับความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้นตอน ของ Maslow

ที่มา: Abraham H. Maslow อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2549), 155-156.

Maslow (1954) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการมากน้อยออกเป็น 2 พวก คือความต้องการขั้นพื้นฐาน (Lower-order needs) ได้แก่ ร่างกายและความปลอดภัย ที่มนุษย์พึงต้องการก่อน ความต้องการขั้นสูง (Hight-order needs) คือความต้องการสังคม เกียรติยศ และความสำเร็จสูงสุด ความแตกต่างคือความต้องการขั้นสูงเป็นการตอบสนองภายในหรือจิตใจ ความต้องการขั้นพื้นฐานเป็นการตอบสนองภายนอกหรือร่างกาย

ทฤษฎีของ Maslow (1954) เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายเพราะทฤษฎีนี้ง่ายต่อการเข้าใจ แต่ความสมเหตุผลของทฤษฎีขาดการรองรับเนื่องจากผลการวิจัยไม่ได้รับการพิสูจน์ (วิเชียร วิทยอุดม 2549: 82 -158)

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and TheoryY)

Douglas Mc.Gregor (1960) แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทรรศนะในแนวคิดที่แตกต่างกัน (วิเชียร วิทยอุดม 2549: 158-160) คือ พื้นฐานที่เป็นเชิงลบ (Negative) เรียกว่าทฤษฎี X และพื้นฐานที่เป็นเชิงบวก (positive) เรียกว่า ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้มีรายละเอียดต่อไปนี้

- 1.พนักงานมักไม่ค่อยชอบทำงาน และถ้าเป็นไปได้ก็จะหลีกเลี่ยงงาน
- 2.การที่พนักงานไม่ชอบทำงาน ทำให้พวกเขาต้องถูกบังคับ ควบคุมด้วยการลงโทษ เพื่อให้ทำงานตามเป้าหมาย
- 3.พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาวิธีอื่นๆที่ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าเขาสามารถทำได้
- 4.พนักงานมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และ มีความทะเยอทะยานน้อยมาก จึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ในทางกลับกันทฤษฎี Y มีสมมติฐาน 3 ข้อที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ดังนี้

- 1.พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน พวกเขาทำงานด้วยความสนุกสนานให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ
- 2.พนักงานสามารถตัดสินใจและควบคุมตัวเองได้ มีความรับผิดชอบเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย
- 3.พนักงานใส่ใจเรียนรู้และปฏิบัติงานเพิ่มเติม มีความรับผิดชอบที่สูงกว่าที่ได้รับมอบหมาย (วิเชียร วิทย์อุดม 2549: 158-160)

การแบ่งพนักงานตามทฤษฎี 2 กลุ่มนี้เพื่อให้ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจได้อย่างถูกต้อง กลุ่มพนักงาน X ต้องจูงใจทางลบ เช่นการใช้กฎ ระเบียบ การลงโทษ ส่วนกลุ่มพนักงาน Y ต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ให้อิสระ ให้โอกาสมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์หรือให้มีส่วนรวมในการทำงาน (วิรัช สงวนวงษ์วาน 2547: 188) หากผู้บริหารเข้าใจและถือปฏิบัติการจูงใจพนักงานให้ตรงกับลักษณะของพนักงาน และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์แล้วนั้น ทำให้พนักงานมีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัย (Federick Herzberg's Need Two Factor Theory)

Federick Herzberg (1959) ทำการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ เขาใช้การสัมภาษณ์โดยให้ตอบคำถามในสิ่งที่รู้สึกชอบและไม่ชอบในการทำงาน สรุปคำตอบสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม อย่างชัดเจน กลุ่มแรกอธิบายว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการทางใจหรือปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจด้วย กลุ่มที่สองอธิบายว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการภายนอก (Extrinsic Factor) จะมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน (วิรัช สงวนวงษ์วาน 254:189)

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่จะสร้างความไม่พอใจในงานที่ทำหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นการสร้างความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงานซึ่งมีดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม 2549:16 1-162)

1. นโยบายและการบริหารองค์กร (Company Policy and Administration) คือนโยบายองค์กรที่ไม่ส่งเสริมการเจริญก้าวหน้าของพนักงาน ไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับพนักงาน การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การบริหารงานขาดความเป็นธรรมต่อพนักงาน

2. การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม อดิ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานและปกครอง ไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่มาปรับใช้ในองค์กร

3. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ การเลื่อนเงินเดือนและตำแหน่งช้าเกินไป

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) พฤติกรรมของพนักงานต่างคนต่างอวดดี แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ท้าทายเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความเป็นมิตรภาพ ทำให้เกิดความคับข้องใจ เป็นผลทำให้พนักงานเบื่อหน่ายขององค์กร

5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) สัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเกินไป ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้ ขาดความเป็นกันเองสนิทสนม

6. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังข้อคิดเห็น ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกัน

7. สภาพการทำงาน (Working Condition) ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน บรรยากาศไม่เหมาะสมกับงาน ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ไม่เพียงพอหรืออยู่ในสภาพที่ไม่สมบูรณ์ ปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factor) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามทำผลงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเกินกว่าเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ ซึ่งมีดังนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม 2549: 161-162)

1. ความสำเร็จ (Achievement) องค์กรประกอบส่วนนี้นับว่าสำคัญมากที่สุด เนื่องจากพนักงานมีความภูมิใจในความสำเร็จของตน ทำให้มีกำลังใจเพื่อทำงานครั้งต่อไป

2. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไปในสังคม ให้ความสำคัญ ยกย่อง ชื่นชม ในผลงานและความสามารถเมื่อ

พนักงานผู้นั้นทำงานได้บรรลุผล สิ่งนี้ได้สร้างความประทับใจให้เขา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจ กระตุ้นให้พนักงานนั้นทำงานได้ดียิ่งขึ้น

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) เป็นงานที่สำคัญมีคุณค่า น่าสนใจท้าทาย สามารถ เป็นงานที่ตรงกับความสามารถ พนักงานมีความพึงพอใจที่ทำงานในลักษณะนี้

4. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ถ้าพนักงานได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบความรับผิดชอบให้ทำงานนั้นๆอย่างเสรี ให้โอกาสทำงานอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่เข้มงวดมากเกินไป ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมาก

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หากพนักงานได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือนให้สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนกระตุ้นพนักงานให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น

6. ความเจริญเติบโต (Growth) ถ้าพนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในงาน มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้ujungพนักงานทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจกับปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจ

ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจ (ปัจจัยภายนอก)	ปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจ (ปัจจัยภายใน)
- นโยบายและการบริหารองค์กร - เทคนิคการควบคุมดูแล - เงินเดือน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - ความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา - สภาพการทำงาน	-ความสำเร็จ - การได้รับการยอมรับ - ลักษณะของงาน - ความรับผิดชอบ -ความก้าวหน้า - การเติบโต



สูง
ความไม่พึงพอใจ
ความพึงพอใจ
สูง

ที่มา: D.A. Whitsett and E.K/ Winslow อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2549), 162.

ปัจจัยควบคุมทั้ง 2 ด้านนี้ หากปัจจัยเชิงลบลดลงจากระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานลดต่ำลง และถ้าเมื่อใด ปัจจัยอนามัยสูงขึ้นทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เบื่อหน่ายการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุให้พนักงานลาออกได้ ตามตารางที่ 2 ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจกับปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจ

5. ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี (E R G: Existence- Relatedness-Growth Theory)

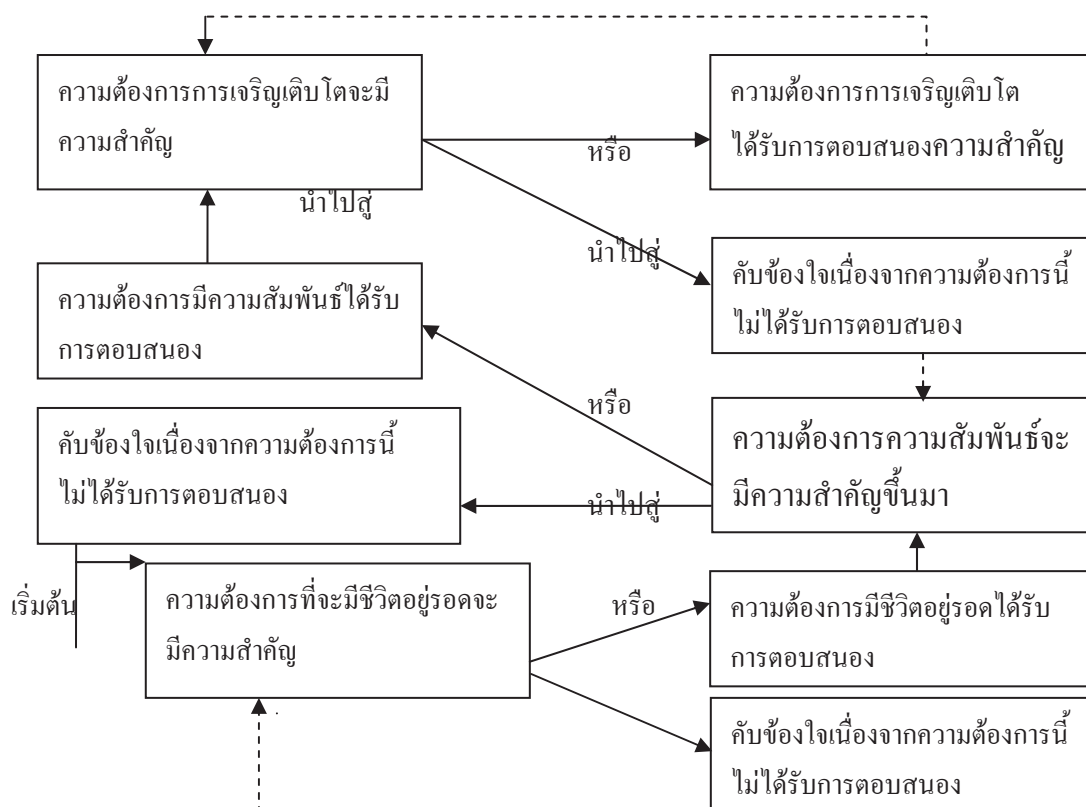
Clayton Alderfer (1972) ได้ทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ นั้น ตรงกับการปฏิบัติอย่างไร (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2552; 16) ผลการวิจัยพบว่าการตอบสนองความต้องการนั้นไม่ได้เป็นไปตามลำดับขั้นของมาสโลว์ Clayton Alderfer (1972) จึงได้ปรับเปลี่ยนความต้องการให้ง่ายต่อการเข้าใจมากขึ้น โดยเปลี่ยนทฤษฎีลำดับความต้องการจาก 5 ขั้นของมาสโลว์ ให้เหลือเพียง 3 ลำดับขั้นเท่านั้น และอัลเดอร์เฟอร์ ได้เรียกทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกว่า “ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี” (ERG: Existence- Relatedness-Growth Theory) โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประการ (วิเชียร วิทยอุดม 2549 ; 160)

1. ความต้องการให้ชีวิตอยู่รอด (Existence Need) เป็นความต้องการด้านกายภาพ ด้านวัตถุ และปัจจัยทั้ง 4 เช่น อาหาร ที่อยู่ เสื้อผ้า ยารักษาโรค ความมั่นคงทางแรงงาน ซึ่งความต้องการนี้เทียบเคียงกับความต้องการของมาสโลว์คือ ขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2552: 160)

2. ความต้องการทางสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการให้บุคคลรอบข้างยอมรับในตัวเขา เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน คนในครอบครัว เทียบเคียงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ ซึ่งอัลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญกับความต้องการขั้นนี้

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิต ในความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพของตน เป็นความสำเร็จที่ทำให้สังคมยอมรับนับถือ ตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ (วิเชียร วิทยอุดม 2549: 161)

ความต้องการของมนุษย์มีความซ้ำซ้อนกัน ขณะที่มนุษย์มีความต้องการอย่างหนึ่ง อาจมีความต้องการอีกอย่างซ้อนขึ้นมาได้ ความต้องการของมนุษย์ในแต่ละลำดับจึงมีซ้ำซ้อนกันอยู่เสมอ (วิเชียร วิทยอุดม 2549: 160)



ภาพที่ 10 แสดงกระบวนการของทฤษฎี ERG

ที่มา: Clayton Alderfer, อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 161.

6. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

David McClelland (1976) พบว่าสังคมที่พัฒนาแล้ว มนุษย์มักเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ (Learned Need) (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2552: 162) เขาได้ศึกษาความต้องการทั้งหมด 3 อย่าง คือ

1.ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการปรับปรุง แก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และหากงานมีปัญหา บุคคลเหล่านี้จะแก้ไขปัญหานั้นไปได้อย่างคล่องแคล่ว บุคคลที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความต้องการดังนี้

- ทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม ทำงานดีกว่าผู้อื่น ชอบทำงานกับคนที่เก่ง
- ทำงานที่ท้าทายความสามารถ และทำงานบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยากได้
- สามารถแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้
- สามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้

องค์กรที่มีพนักงานลักษณะเช่นนี้ ต้องจูงใจด้วยการให้โอกาสเขาทำงานที่สร้างโอกาสประสบความสำเร็จได้ และต้องมีค่าตอบแทนที่สูง มิฉะนั้นจะไม่สามารถรักษพนักงานที่เก่งเช่นนี้ได้ เพราะพนักงานมีความมั่นใจในตนเองสูงและเป็นคนเก่ง

2.ความต้องการในอำนาจ (Need for Power) คือความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมคนอื่นไว้ หรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น เอาชนะฝ่ายตรงกันข้ามได้ ความต้องการอำนาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

- ความต้องการมีอำนาจเพื่อตนเอง การต้องการอำนาจเช่นนี้เป็นการหวังประโยชน์จากผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

- ความต้องการอำนาจเพื่อสังคม บุคคลเหล่านี้ใช้อำนาจให้มีประโยชน์ ต่อส่วนรวม ถือว่าเป็นการใช้อำนาจแบบสร้างสรรค์

3.ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น บุคคลเหล่านี้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบงานสนุกสนานงานเลี้ยงรื่นเริง ผู้บริหารควรสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมความมีมิตรภาพเพื่อสร้างความสามัคคีให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม 2549: 171)

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบทฤษฎีกลุ่มแรงจูงใจ

ทฤษฎีของมาสโลว์	ทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์	ทฤษฎีความต้องการของ แมคเคิลแลนด์	ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์สเบอร์ก
ความต้องการประสา ความสำเร็จสูงสุด	ความต้องการด้าน การเจริญเติบโต	ความต้องการจะประสบ ความสำเร็จ	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการการ ยอมรับนับถือ		ความต้องการในอำนาจ	
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการด้าน ความสัมพันธ์กับคนอื่น	ความต้องการมี ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	ปัจจัยอนามัย
ความต้องการความ มั่นคงปลอดภัย	ความต้องการให้มี ชีวิตอยู่รอด		
ความต้องการด้านร่างกาย			

ที่มา : สุพานิ สฤกษ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี (ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 162.

7. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

Edwin Locke (1976) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลรับรู้ในผลงานของบุคคลๆหนึ่งหรือประสบการณ์ในงานของบุคคลๆหนึ่ง (สร้อยตระกูล อรรถมานะ 2550:134)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 122) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

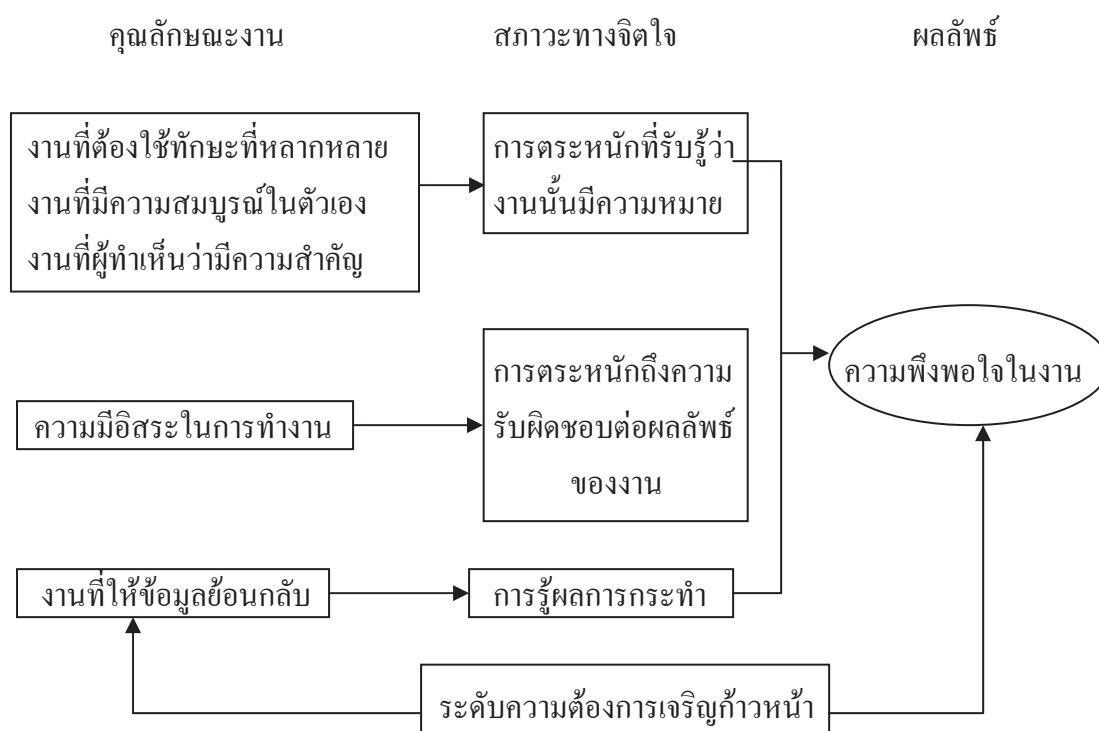
ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นทัศนคติ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน โดยผู้ที่มีความพอใจจะเป็นผู้ที่ชอบมากกว่าไม่ชอบงานที่ทำอยู่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติต่องาน ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์ 2538:10)

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพบว่ามีแนวทางในการศึกษา 3 แนวทาง แนวทางแรกมุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวม การศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานเป็นมโนทัศน์รวม ที่สะท้อนให้เห็นถึงความชอบหรือความไม่ชอบของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ทำ เป็นสภาวะภายในจิตใจหรืออารมณ์ที่เป็นภาพรวมของความพึงพอใจของบุคคล แนวทางที่สองมุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน โดยเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นมโนทัศน์ที่จำแนกออกเป็นด้านๆ อย่างอิสระ แนวทางที่สามมุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานโดยมองว่าความพึงพอใจในงานเป็นการกระทำเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคล

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีหลายทฤษฎี ที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายคือทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) ของ Hackman และ Oldham (1976) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นทฤษฎีลักษณะงานของ Hackman และ Oldham (ชาติ ไตรรัตน์ 2552: 6-8) กล่าวว่าลักษณะงาน 5 อย่างได้แก่

1. งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย
2. งานที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง
3. งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญ
4. งานที่ผู้ทำมีความอิสระในการทำงานและตัดสินใจ และ
5. งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของข้อดี ข้อควรปรับปรุง

ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิตที่มีอยู่ 3 ภาวะ ได้แก่การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานดังแผนภาพที่ 11 (ชาลี ไตรจันทร์ 2552: 6-8)



ภาพที่ 11 ตัวแบบความพึงพอใจในงาน

ที่มา: Hackman และ Oldham (1976), อ้างถึงใน ชาลี ไตรจันทร์, ความตั้งใจจะลาออกและการลาออกจากองค์กรของบุคคล: การหาสาเหตุจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร [Online], เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://gspace.ru.ac.th/downloads/doc/d021.doc>

7.1 ความพึงพอใจในงานและการจูงใจ

ความพึงพอใจในงานและการจูงใจในงานเป็นความคิดที่สัมพันธ์กัน ความพึงพอใจหมายถึงสถานะของความพอใจ และการจูงใจหมายถึงความพยายามมุ่งสู่เป้าหมาย การแสดงถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างความพึงพอใจในงานและการจูงใจ จากการแบ่งบุคคล 4 ประเภท (สร้อยตระกูล ธรรมานะ 2550:136-137) คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ และอยู่อย่างสบายๆ (Contented, Relaxed Worker) เป็นบุคคลที่พึงพอใจในการทำงานที่มีบรรยากาศแบบสบายๆ ไม่มีแรงกดดันใดๆ หากต้องทำงานหนักเขาจะไม่มี ความพึงพอใจ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พอใจและไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใดๆ (Disgruntled, Uninvolved Worker) ผู้ปฏิบัติงานประเภทนี้มักมีความเครียด เขาทำงานหนักเพียงเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออกหรือถูกตำหนิ ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อการทำงานของเขา
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พอใจ แต่ทำงานหนัก (Dissatisfied, Hard-working Worker) ผู้ปฏิบัติกรประเภทนี้มีจำนวนมาก เขาทำงานอย่างป็นอาชีพ จริงจัง แม้ไม่พอใจงานและสภาพแวดล้อมแรงจูงใจของเขาคือการทำงานอย่างป็นวิชาชีพ ไม่ทำลายชื่อเสียงด้วยผลงานที่ด้อยค่า แม้ภาพรวมเขาไม่มีความพึงพอใจในงาน
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจดี และทำงานหนัก (Well-Satisfied, Hard Charger) เป็นผู้ทำงานมุ่งสู่ตำแหน่งสูงสุดหรือต้องการบรรลุขั้นสูงสุดของ Abraham Maslow (1954) ด้วยความพึงพอใจในงาน

สูง	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ และอยู่อย่างสบายๆ (Contented,Relaxed Worker)	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจดี และทำงานหนัก (Well-Satisfied,Hard Charger)
	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พอใจและไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใดๆ (Disgruntled,Uninvolve Worker)	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พอใจแต่ทำงานหนัก (Dissatisfied,Hard-working Worker)
ต่ำ	ต่ำ	สูง
การจูงใจในงาน(Job Motivation)		

ภาพที่12 แสดงสัมพันธภาพระหว่างความพึงพอใจในงานและการจูงใจในงาน

ที่มา: Andrew J. Dubrin, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 136.

7.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงานมีหลายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน Harrell (1972) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานมี 4 ประการคือ ปัจจัยด้านบุคคล, ปัจจัยด้านงาน, ปัจจัยด้านการจัดการและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (ณรัช ส. ขาวสำอาด 2551:25)

1. ปัจจัยด้านบุคคลประกอบด้วย เพศ, จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ, อายุ, เวลาในการทำงาน, เชื้อชาติ, การศึกษา, ระดับเงินเดือน, แรงจูงใจในการทำงาน, ความสนใจในการทำงาน

2. ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วยลักษณะของงาน, ทักษะความชำนาญในงาน, ฐานะทางอาชีพ, ขนาดของหน่วยงาน, โครงสร้างของงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน, รายรับ, ผลประโยชน์, โอกาสความก้าวหน้า, อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่, สภาพการทำงาน, เพื่อนร่วมงาน, ความรับผิดชอบ, ความศรัทธาในตัวผู้บริหารและความเข้าใจระหว่างตัวผู้บริหารกับพนักงาน

4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ลักษณะอาชีพ, สิ่งแวดล้อม, หน่วยงานและเทคโนโลยี

เมื่อองค์กรเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานมากขึ้นภาวะการลาออกจากงาน การขาดงานการเป็นขโมยจะลดลง ตรงกันข้ามระดับผลผลิตสุขภาพทั้งกายและใจของพนักงานดีขึ้นส่งผลให้ ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นด้วย (สร้อยตระกูล อรรถมานะ 2550:150)

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

ทวีวิทย์ ภัควินิตย์ (2530) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการออกจากงานในอุตสาหกรรมนอกการเกษตร ผลการศึกษาพบว่า เพศชายมีอัตราการออกจากงานมากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้เพราะแรงงานเพศชายมักชอบการเสี่ยงมากกว่าเพศหญิง อีกทั้งความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายแรงงานเพศชายสูงกว่า ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่แรงงานชายจะออกจากงานมากกว่าแรงงานหญิง

มนิสรา โอมะคุปต์ (2535) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานธนาคาร ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูง 2 อันดับแรกคือความตั้งใจทำงานอยู่ต่อบริษัทและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์รองลงมาคือการได้บรรลุตามความคาดหวังและความพึงพอใจในงาน

อัสมาภรณ์ ณ สงขลา (2539) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ขนาดของธนาคาร และความพึงพอใจในงาน เพศชายมีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าเพศหญิง พนักงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก พนักงานที่ทำงานในธนาคารขนาดเล็กมีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานที่ทำงานในธนาคารขนาดใหญ่ และพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำมีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง สำหรับปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการออกจากงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย คือ อายุงาน และ อัตราเงินเดือน

จุฑาภา มีปรีชา (2539) ศึกษาเรื่องการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กรกรณีศึกษา: องค์กรเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลทำให้พนักงานอยู่กับองค์กร และศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานเหล่านั้น ผลการศึกษาพบว่าพนักงานรุ่นใหม่ มีความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยภายใน 5 อันดับแรก ที่มีผลให้พนักงานรุ่นใหม่ทำงานกับองค์กรคือ ลักษณะงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ เงินเดือนดี การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่น่าสนใจ และผู้บังคับบัญชาดี ตามลำดับ ส่วนปัจจัยภายนอก 5 อันดับแรก ที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ลาออกจากองค์กรได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถมากกว่า เงินเดือนที่ดีกว่า โอกาสความก้าวหน้าที่ดี และโอกาสพัฒนาความรู้ในการศึกษา การฝึกอบรม ได้รับจัดอันดับที่เท่ากัน

กัญญา เสือพิทักษ์ (2541) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรของพนักงานบริหารระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน เงินเดือน และสวัสดิการ สามารถทำนายความตั้งใจ ลาออกจากองค์กรได้ร้อยละ 63.26

กุลวดี เทศประทีป (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคล คืออายุมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านอายุงาน และความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์กับการ

ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ 2. ความพึงพอใจในด้านสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคง และรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุทธินิ กุศลศรี (2544) ศึกษาเรื่องสาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์คือ ศึกษาสาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทฯ และศึกษาแนวทางในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานที่สืบเนื่องมาจากบริหารงานในบริษัท ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานที่สำนักงานใหญ่ (กรุงเทพฯ) ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารงานแบบระบบครอบครัว และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน

จิตรัตน์ ศิริเลิศ (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานและแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานในอนาคต ของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติ ในจังหวัดระยอง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในอดีตที่เคยทำงานกับบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และในปัจจุบันทำงานในโรงงานของบริษัทข้ามชาติในจังหวัดระยอง โดยมีโรงงานที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ นิคมอุตสาหกรรมผาแดง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด นิคมอุตสาหกรรมตะวันออก และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จำนวน 130 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนตัว ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม มีผลกระทบต่อการลาออกจากการเป็นพนักงาน และแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานในอนาคต ผลกระทบที่มีมากที่สุดต่อการลาออกคือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และอันดับที่ 2 คืองานที่ทำทากว่าเดิม อันดับ3คืองานที่น่าสนใจกว่าเดิม อันดับ4 คือการได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์การใหม่ ผลกระทบมากที่สุดต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเลือกงานที่ดีกว่า และการได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์การใหม่

กักร พฤษยานนท์ และคณะ (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐ โดยศึกษาจากกลุ่มแพทย์ที่เป็นข้าราชการและพนักงานของรัฐ ที่ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุขก่อนการลาออก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกคือ ปัญหาของลักษณะงาน การขาดขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนความผูกพันในองค์การ

จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์ (2549) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนแห่ง

หนึ่งที่ยังทำงานอยู่โดยโรงงานตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 352 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุของพนักงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาระครอบครัว และสุขภาพ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก จากองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก จากองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ประมากรณ์ ทัพพะรังสี (2549) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ต่อการลาออกจากการทำงาน มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ต่อการลาออกจากการทำงาน 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ ต่อการลาออกจากการทำงาน 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ต่อการลาออกจากงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 374 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการลาออกจากงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นของพนักงานต่อการลาออกจากการทำงานแตกต่างกันได้แก่อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ส่วนความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการลาออกจากการทำงาน

สุวลักษณ์ แสนภักดี (2550) ศึกษาเรื่องแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาระด้านการเงิน และปัญหาสุขภาพต่างกันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกจากงานไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านรายได้ ด้านหัวหน้างาน และด้านเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงาน

สงกรานต์ เชยเล็ก (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรต่อแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในนิคมอมตะนคร งานวิจัยมีวัตถุประสงค์ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยองค์กรกับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานจำนวน 332 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์กร ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มในการลาออก

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการลาออกจากงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ 2.96 (SD=0.49) และความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ พบว่าความกดดันในงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน ความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.28 (SD = 0.39) ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยระดับสูงในด้านความมั่นคงในงาน เท่ากับ 3.67 และมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางในด้านความกดดันในงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ เท่ากับ 3.36, 3.16, 3.13 และ 3.22 ตามลำดับ และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานตามลำดับคือ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษาของพนักงาน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และตำแหน่งหน้าที่

8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

McGuire, Houser, Jarrar, Moy & Well (2003) ศึกษาการลาออกของบุคลากรในสถานพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจผิดและคิดว่าคำตอบแทนเป็นสาเหตุหลักของความพึงพอใจในการทำงานและมีผลทำให้พนักงานลาออก แต่จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างในสถานพยาบาล 3 แห่ง พบว่า เหตุผลการลาออกนั้น ไม่ได้มีสาเหตุจากเรื่องของคำตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เพียงอย่างเดียว มีปัจจัยอื่นๆอีกคือ การเคารพความทรงจำที่ดี และความผูกพันที่องค์กรมอบให้

Hickman&Silva (1991) ศึกษาเรื่อง Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in The New Age ผลการศึกษาพบว่าปัญหาการลาออกของพนักงานเป็นผลจากคุณสมบัติส่วนตัวหรือความไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน เช่นหัวหน้างานอาจมองข้ามการพัฒนาของพนักงานที่ต้องการพัฒนาตนเองหรือต้องการการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ หรือหัวหน้างานไม่ได้ตระหนักว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน, หัวหน้างานควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมกันเป็นครอบครัวเดียวกัน นอกจากนั้นหัวหน้างานต้องมีความยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันเช่นเรื่องการมอบหมายงาน, การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

Ingersoll (2001) ศึกษาสาเหตุการลาออกจากงานของครูในระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุการลาออกของครูไม่ได้เกิดจาก ความไม่พอใจคำตอบแทน เพียงอย่างเดียว

แต่เกิดจากสาเหตุอื่นๆ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงของการทำงาน, จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน และเหตุผลส่วนตัวอื่นๆ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น มีประโยชน์และเกี่ยวข้องกับงานวิจัย กล่าวคือ ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้าศึกษาข้อมูล สร้างกรอบแนวคิด และออกแบบสอบถาม เพื่อศึกษาพฤติกรรมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ได้แก่ ปัจจัยระดับค่าตอบแทน, การมีส่วนร่วมในองค์กร, การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ, การสื่อสารในระดับเป็นทางการ, การรวบอำนาจ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลอย่างไรต่อความพึงพอใจในงาน และโอกาสที่เอื้อต่อการตัดสินใจลาออก หลังจากการศึกษางานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดความเหมาะสมการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การศึกษาใช้ข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้แบบสอบถามและแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Research) จากพนักงานที่ลาออก การศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความจากหนังสือต่างๆ และทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษามีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยขั้นตอนและวิธีการวิจัยมีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร คือ บุคคลที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือนมกราคม 2553 ถึงสิงหาคม 2554 จำนวน ทั้งหมด 74 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากร

พนักงานในจังหวัด	จำนวนพนักงาน (คน)		รวมพนักงาน(คน)
	ตำแหน่ง ระดับ 2	ตำแหน่งระดับ3ขึ้นไป	
นครปฐม	11	5	16
ราชบุรี	13	6	19
กาญจนบุรี	3	6	9
เพชรบุรี	3	2	5
สมุทรสาคร	9	3	12
สมุทรสงคราม	0	2	2
ประจวบคีรีขันธ์	8	3	11
รวมพนักงาน	47	27	74

ที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพระประโทน (2554)

1.2 กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ลาออกในช่วงระยะเวลาดังแต่วันที่ 1 มกราคม 2553 ถึง วันที่ 31 สิงหาคม 2554 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และเป็นกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกัน (สุธรรม รัตนโชติ 2551: 87-90) ดังนั้น การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วนจากจำนวนประชากร ผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างจากประชากรจำนวนไม่เกิน 100 คน และกำหนดสัดส่วนตัวอย่าง ร้อยละ 30-40 ของจำนวนประชากร การวิจัยนี้มีประชากร 74 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวอย่างจำนวน 30 คน (เทียนฉาย กิระนันท์ 2544: 152)

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เป็นการสุ่มเลือกแต่ละหน่วยบนพื้นฐานของคุณลักษณะที่ระบุเพื่อให้ตัวอย่างมีคุณลักษณะนั้นกระจายทั่วกัน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยหนึ่ง ผู้วิจัยศึกษาทัศนคติของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งประกอบด้วยพนักงานในโรงงานร้อยละ 60 และพนักงานในสำนักงานร้อยละ 40 ของจำนวนพนักงาน ผู้วิจัยต้องการสัมภาษณ์เพียง 30 คน จึงเลือกคนงานในโรงงานมา 18 คน และพนักงานในสำนักงาน 12 คน (สิทธิธีรธรรม 2552: 103) การวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนของประชากรจากพื้นที่และตำแหน่งของพนักงานที่ลาออก ดังนี้

ตารางที่ 5 จำนวนตัวอย่าง

สาขาในจังหวัด	จำนวนตัวอย่างแบ่งตามตำแหน่ง (คน)		รวมตัวอย่าง (คน)
	ตำแหน่ง ระดับ 2	ตำแหน่งระดับ 3	
นครปฐม	4	2	6
ราชบุรี	5	2	7
กาญจนบุรี	1	2	3
เพชรบุรี	1	1	2
สมุทรสาคร	4	2	6
สมุทรสงคราม	0	1	1
ประจวบคีรีขันธ์	3	2	5
รวม	18	12	30

ที่มา : บริษัทไทยพาณิชย์ (มหาชน) จำกัด สำนักงานเขตพระประโทน (2554)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 วิธี ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม

ผู้วิจัยสร้างคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบบสอบถามสร้างจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามหลักไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ, อายุ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา, วุฒิการศึกษา, อาชีพ, ตำแหน่งหน้าที่, ภูมิภาคที่พักอาศัย

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยความคิดเห็นเรื่องระดับค่าตอบแทนใช้มาตรการวัดระดับอันตรายภาค (Interval Scale)

ส่วนที่ 3 ถึงส่วนที่ 8 ข้อมูลในองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในองค์กร, การสื่อสารระดับไม่เป็นทางการ, การสื่อสารระดับเป็นทางการ, การรวบอำนาจ, ความพึงพอใจในงาน, โอกาสในการเปลี่ยนงาน ตามลำดับ เป็นคำถามแบบ Rating Scale มาตรการวัดที่ใช้เลือกคำตอบ (สงกรานต์ เชยเล็ก 2553: 22) มี 5 ระดับคือ

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 9 การตัดสินใจลาออก ใช้รูปแบบการเลือกตอบคำถามได้มากกว่า 1 คำตอบ (ประสพชัย พสุนนท์ 2553: 238)

2.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Research)

Stewart and Shamdasani (1990) นิยามว่า การสนทนากลุ่มเน้นความสำคัญของพลวัตกลุ่ม (Group Dynamics) ในฐานะเป็นหัวใจของการสนทนา ดังนั้นการจัดการให้มีกลุ่มสนทนาที่เหมาะสม และสามารถสนทนาโต้ตอบกันในเรื่องที่ผู้วิจัยยกประเด็นมาสนทนา ไม่ใช่เป็นการให้สมาชิกตอบคำถามของนักวิจัยเป็นรายบุคคล โดยนัยนี้ข้อมูลที่ดีจากการสนทนากลุ่มควรมาจากการสนทนาอภิปรายโต้ตอบกัน (ชาย โพธิ์สิตา 2554:196)

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มสนทนา 2 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันคืออาชีพ หลังจากการลาออก ได้แก่ พนักงานบริษัท และประกอบธุรกิจส่วนตัว กลุ่มละประมาณ 3-4 คน

(ชาย โพธิ์สีดา 2554:213-216) แนวคำถามใช้แบบมีโครงสร้างซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด สำหรับการสนทนากลุ่มใช้เวลาสนทนาประมาณ 1 ชั่วโมง ถึง 1 ชั่วโมงครึ่ง แนวคำถามมี ดังนี้

ตารางที่ 6 ประเด็นและแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

ประเด็นศึกษา	คำถามสำหรับสนทนากลุ่ม
1. เหตุผลที่ตัดสินใจลาออก	1.เหตุผลแรกที่ทำให้เกิดความตั้งใจลาออกจากธนาคารไทยพาณิชย์ 2.เหตุผลสนับสนุนที่ทำให้แสวงหาโอกาสการลาออก 3.เหตุผลหลักที่ทำให้ตัดสินใจลาออก
2.ความพึงพอใจในงาน	1.ความพึงพอใจขณะทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์คืออะไร 2.ความไม่พึงพอใจขณะทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์คืออะไร
3.การแสวงหาโอกาส	1.มีการแสวงหาโอกาสภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร 2.การแสวงหาโอกาสภายนอกองค์กรอย่างไร 3.ความกังวลถึงอนาคตในองค์กรใหม่อย่างไร
4.บรรยายภาพขององค์กรใหม่	1.ท่านมองเห็นความเจริญก้าวหน้าขององค์กรใหม่อย่างไร ต่างหรือเหมือนกับที่ธนาคารไทยพาณิชย์ 2.องค์กรในอุดมคติเป็นอย่างไร
5.แนวทางป้องกันการลาออก	1.ควรให้องค์กรทำอะไรจึงสามารถเปลี่ยนการตัดสินใจ ให้ท่านทำงานที่ไทยพาณิชย์ต่อไป 2.ธนาคารหรือผู้บริหารควรมีแนวทางอย่างไร เพื่อป้องกันการลาออกได้

3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือด้านการวิจัยเชิงปริมาณ ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

3.1 สร้างแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณและสร้างแนวคำถามใช้ในการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสาร และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ

3.2 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3.3 นำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of

Consistency: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา (สุธรรม รัตนโชติ 2551:120-124) โดยการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

- +1 เมื่อข้อคำถามสอดคล้องตามประเด็นหลักของเนื้อหา
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องตามประเด็นหลักของเนื้อหา
- 1 เมื่อข้อคำถามไม่สอดคล้องตามประเด็นหลักของเนื้อหา

3.4 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพ พร้อมจัดพิมพ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับพนักงานที่ตัดสินใจลาออก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 30 คน

3.6 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.898 ความเชื่อมั่นด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร เท่ากับ 0.815 ความเชื่อมั่นด้านการสื่อสารในระดับที่ไม่เป็นทางการ เท่ากับ 0.835 ความเชื่อมั่นด้านการสื่อสารในระดับเป็นทางการ เท่ากับ 0.851 ความเชื่อมั่นด้านการรวมอำนาจ เท่ากับ 0.809 ความเชื่อมั่นด้านความพึงพอใจในงาน เท่ากับ 0.792 ความเชื่อมั่นด้านโอกาส เท่ากับ 0.872 แสดงว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นนี้เป็น แบบสอบถามที่มีคุณภาพทั้งความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความเชื่อมั่นในระดับที่ใช้ได้ดีเนื่องจากมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (สุธรรม รัตนโชติ 2551 : 128)

3.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบใช้แล้วมาตรวจแก้ไข ปรับปรุงให้สมบูรณ์ แล้วนำเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มตั้งแต่ เดือนมิถุนายน 2554 – กุมภาพันธ์ 2555 โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงระยะเวลาดำเนินงาน

รายการ	2554							2555	
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
ศึกษาความเป็นมาและความสำคัญ				→					
ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง					→				
เก็บและรวบรวมข้อมูล						→			
วิเคราะห์ข้อมูล						→	→		
สรุปผลการวิจัย							→	→	
นำเสนอผลงานวิจัย								→	→
ทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์									→

5.วิธีการเก็บข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างทางโทรศัพท์เพื่อชี้แจงขอความร่วมมือให้ตอบแบบสอบถามทุกราย แล้วกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ทางไปรษณีย์ หรือผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

5.2 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้กลับมาทุกฉบับ

5.3 ผู้วิจัยติดต่อกับกลุ่มสนทนาทั้ง 2 กลุ่ม เพื่อนัดกลุ่มผู้สนทนา ตามวันเวลาและสถานที่ที่สะดวกและเหมาะสม เพื่อทำการสนทนากลุ่มเก็บข้อมูลนำมาวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้รับแบ่งเป็นแบบข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมและทำการตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้งแล้วดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

6.1 การวิจัยเชิงปริมาณ: แบบสอบถาม

6.1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดลงหมายเลขประจำฉบับ

6.1.2 จัดทำคู่มือลงรหัส (Code Book)

6.1.3 นำข้อมูลทั้งหมดลงรหัสเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.4 นำแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้รูปแบบตารางโดยใช้สถิติอย่างง่ายเปรียบเทียบเป็นค่าร้อยละ (Percentage of Frequency) คำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและโดยรวม จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายแบ่งเป็น 5 ช่วง (ธีรวิทย์ เอกะกุล 2542:111) ตามระดับความคิดเห็น ที่มีต่อปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการลาออก ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายความว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายความว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายความว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายความว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายความว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกระดับน้อยที่สุด

6.1.5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนาแบบตารางแจกแจงความถี่ (ประสพชัย พสุนนท์ 2553:295-302)

6.1.6 วิเคราะห์ข้อมูลด้าน การมีส่วนร่วมในองค์กร, การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ, การสื่อสารในระดับเป็นทางการ, การรวบอำนาจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน เป็นการวัดตามมาตราอันตรภาค (Interval Scale) โดยใช้การทดสอบแบบสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) (สุธรรม รัตนโชติ 2551:182)

6.1.7 วิเคราะห์ข้อมูล ด้านความพึงพอใจและโอกาส ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน เป็นการวัดตามมาตราอันตรภาค (Interval Scale) โดยใช้การทดสอบแบบสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) (สุธรรม รัตนโชติ 2551:182)

6.1.8 วิเคราะห์ข้อมูล ด้านสาเหตุการตัดสินใจลาออก เป็นการวัดตามมาตรานามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยใช้การทดสอบแบบไคสแควร์

6.1.8 สรุปผลการศึกษาด้านข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อรายงานผลร่วมกับข้อมูลด้านเชิงคุณภาพ

6.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ: การสนทนากลุ่ม

การสนทนาแบบกลุ่มมีกระบวนการวิเคราะห์ (ชาย โพธิ์สิตา 2554:337-375) ดังนี้

6.2.1 การจัดระเบียบข้อมูลด้วยการถอดข้อมูลจากเรื่องบันทึกเสียง โดยรักษา

ลักษณะที่เป็นธรรมชาติ อารมณ์ ความรู้สึกและบรรยากาศการสนทนา การถอดข้อมูลไม่ควรเน้นเฉพาะคำพูดเท่านั้น ผู้วิจัยควรบันทึกภาษาท่าทาง น้ำเสียง เสียงหัวเราะ หรือแม้แต่ความเงียบ

6.2.2 การจัดเก็บข้อมูลผ่านเครื่องบันทึกเสียง และเก็บข้อมูลเป็นความลับ

6.2.3 การให้รหัสข้อมูลเป็นแบบอุปนัย ด้วยการอ่านข้อมูลที่ถอดความแล้วให้เข้าใจกำหนดชื่อและนิยามของรหัสของแต่ละความหมายอย่างเป็นระบบ สำหรับการอ้างอิงในการวิเคราะห์

6.2.4 การจัดกลุ่มข้อมูลด้วยวิธีคัดข้อความด้วยมือที่เรียกว่า “การตัด-ปะ” คือการนำข้อความที่มีรหัสเหมือนกัน มาต่อกันอย่างเป็นระเบียบในที่เดียวกันทุกข้อความที่ตัดมาต้องทราบแหล่งที่มาด้วยว่ามาจากข้อมูลชุดไหน

6.2.5 ใช้ตารางสรุปข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มตามประเด็นที่ตั้งไว้ ศึกษาเพื่อหาข้อสรุปผลการวิจัย

6.2.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามขั้นตอน เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) ดังนี้

6.2.6.1 ใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นมาวิเคราะห์ในเรื่องเดียวกันเพื่อดูว่าผลสรุปเหมือนกันหรือไม่

6.2.6.2 ใช้ข้อมูลเดียวกันแต่วิเคราะห์จากมุมมองทฤษฎีอีกแบบหนึ่ง

6.2.6.3 สรุปผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนา ว่ามีผลการวิจัยไปในทิศทางเดียวกับการวิจัยเชิงปริมาณเดียวกันหรือไม่

6.2.7 สรุปผลการศึกษาด้านข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อรายงานผลร่วมกับข้อมูลด้านเชิง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแบ่งได้เป็น 9 ส่วนและ การทดสอบสมมติฐาน 2 ส่วน ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency; n) และค่าร้อยละ (Percentage; %)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าตอบแทนของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency; n) และค่าร้อยละ (Percentage; %)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ระดับการสื่อสารในระดับเป็นทางการของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ระดับการรวมอำนาจของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 7 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 8 การวิเคราะห์ระดับโอกาสของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 9 การวิเคราะห์สาเหตุการตัดสินใจลาออกจากงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency; n) และค่าร้อยละ (Percentage; %)

การทดสอบสมมติฐาน 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 10 การทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานกับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยใช้ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square test) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและระดับค่าตอบแทนโดยมีระดับความเชื่อมั่น 95%

ส่วนที่ 11 การทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานกับข้อมูลในองค์กร ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมในองค์กร การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ การสื่อสารในระดับเป็นทางการ การรวมอำนาจ และโอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออก ระดับขั้นสุดท้ายก่อนลาออก และระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขา ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency; n) และคิดเป็นร้อยละ (Percentage; %) แสดงผลดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงร้อยละของอายุจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	เพศกลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ชาย	หญิง	
ไม่เกิน 25 ปี	10.0%	6.7%	16.7%
26 - 30 ปี	13.3%	43.3%	56.7%
31 - 35 ปี	3.3%	10.0%	13.3%
36 - 40 ปี	3.3%	0.0%	3.3%

ตารางที่ 8 (ต่อ)

อายุ	เพศกลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ชาย	หญิง	
41 ปีขึ้นไป	3.3%	6.7%	10.0%
รวม	33.3%	66.67%	100.0%

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ช่วงอายุของพนักงานที่ลาออกมากที่สุดคืออายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.7 แบ่งเป็นเพศหญิง ร้อยละ 43.3 และเพศชาย ร้อยละ 13.3 รองลงมาคืออายุไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 แบ่งเป็นเพศหญิง ร้อยละ 6.7 และ เพศชาย ร้อยละ 1.00 ส่วนพนักงานอายุ 36-40 ปี เป็นกลุ่มที่ลาออกน้อยที่สุด ไม่มีเพศหญิงที่ลาออกในช่วงอายุนี้ และเป็นเพศชาย ร้อยละ 3.3 ตามลำดับ ดังปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 9 แสดงร้อยละของอายุจำแนกตามสถานภาพกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	สถานภาพกลุ่มตัวอย่าง		รวม
	โสด	สมรส/อยู่ด้วยกัน	
ไม่เกิน 25 ปี	13.3%	3.3%	16.7%
26 - 30 ปี	46.7%	10.0%	56.7%
31 - 35 ปี	6.7%	6.7%	13.3%
36 - 40 ปี	0.0%	3.3%	3.3%
41 ปีขึ้นไป	3.3%	6.7%	10.0%
รวม	70.0%	30.0%	100.0%

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 70.0 และสมรส / อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 30.0 พนักงานลาออกมากที่สุดช่วงอายุ 26-30 ปี ที่กล่าวแล้วนั้น แบ่งเป็นสถานภาพโสด ร้อยละ 46.67 และสมรส/อยู่ด้วยกัน ร้อยละ 1.00 พนักงานที่ลาออก รองลงมาคือมีอายุไม่เกิน 25 ปี แบ่งเป็นสถานภาพโสด ร้อยละ 13.3 และสมรส/

อยู่ด้วยกัน ร้อยละ 3.3 และกลุ่มอายุที่ลาออกน้อยที่สุดคือ อายุ 36-40 ปี ไม่มีสถานภาพโสด และสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกันร้อยละ 3.3 ตามลำดับ ดังปรากฏในตารางที่ 9

ตารางที่ 10 แสดงร้อยละของวุฒิการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

วุฒิการศึกษา	ระดับการศึกษากลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	
เศรษฐศาสตร์	6.7%	0.0%	6.7%
บัญชี	10.0%	0.0%	10.0%
บริหารธุรกิจ	33.3%	16.7%	50.0%
การตลาด	3.3%	0.0%	3.3%
อักษรศาสตร์	3.3%	0.0%	3.3%
วิทยาศาสตร์	10.0%	0.0%	10.0%
อื่นๆ	16.7%	0.0%	16.7%
รวม	83.3%	16.7%	100.0%

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีวุฒิการศึกษาระดับบริหารธุรกิจสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี ร้อยละ 33.3 และปริญญาโท ร้อยละ 16.7 วุฒิการศึกษาการตลาดและอักษรศาสตร์ ลาออกน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.3 ดังปรากฏในตารางที่ 10

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) อายุงานที่ลาออกสูงสุดคือ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.70 รองลงมาคือ อายุงาน 4-6 ปี และ อายุงานไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.30 และ 20.0 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับบริหารธุรกิจ โดยอายุงาน 1-3 ปี ลาออกคิดเป็นร้อยละ 20.0 และ อายุงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.0 วุฒิการศึกษารองลงมาคือ วุฒิการศึกษาอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 16.7 แบ่งเป็น อายุงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.0 อายุงาน 4-6 ปี และ 7-9 ปี ร้อยละ 3.3 เท่ากัน สำหรับวุฒิการศึกษาที่ลาออกน้อยที่สุดคือ การตลาดและอักษรศาสตร์ มีพนักงานลาออกที่ช่วงอายุ ไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.3 ที่เท่ากัน อายุงานอื่นของวุฒิการศึกษาทั้งสองนั้น ไม่ปรากฏการลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 11 แสดงร้อยละของวุฒิการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

วุฒิการศึกษา	อายุงานกลุ่มตัวอย่าง					รวม
	ไม่เกิน 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปี ขึ้นไป	
เศรษฐศาสตร์	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	3.3%	6.7%
บัญชี	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%
บริหารธุรกิจ	10.0%	20.0%	6.7%	3.3%	10.0%	50.0%
การตลาด	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%
อักษรศาสตร์	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%
วิทยาศาสตร์	3.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%
อื่นๆ	0.0%	10.0%	3.3%	3.3%	0.0%	16.7%
รวม	20.0%	36.7%	23.3%	6.7%	13.3%	100.0%

ตารางที่ 12 แสดงร้อยละของตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออกจำแนกตามอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งสุดท้าย ก่อนลาออก	อายุงานกลุ่มตัวอย่าง					รวม
	ไม่เกิน 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปี ขึ้นไป	
พนักงานธนกิจ/ ธุรกิจ	20.0%	36.7%	23.3%	3.3%	0.0%	83.3%
เจ้าหน้าที่ธนกิจ/ ธุรกิจ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	6.7%
หัวหน้าธนกิจ/ ธุรกิจ	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	3.3%
ผู้ช่วยผู้จัดการ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	6.7%
รวม	20.0%	36.7%	23.3%	6.7%	13.3%	100.0%

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออกคือพนักงานธนกิจ/ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 83.3 ตำแหน่งรองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ธนกิจ/ธุรกิจ และผู้ช่วยผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 6.7 ที่เท่ากัน และตำแหน่งงานสุดท้ายที่ลาออกน้อยที่สุดคือ หัวหน้าธนกิจ / ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 3.3 ดังปรากฏในตารางที่ 12

ตารางที่ 13 แสดงร้อยละของตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออก จำแนกตามระดับชั้นสุดท้ายก่อนลาออก

ตำแหน่งสุดท้าย ก่อนลาออก	ระดับชั้นสุดท้ายก่อนลาออกกลุ่มตัวอย่าง				รวม
	พนักงาน ระดับต้น	พนักงาน ระดับกลาง	บริหาร ระดับต้น	บริหาร ระดับกลาง	
พนักงานธนกิจ/ ธุรกิจ	73.3%	10.0%	0.0%	0.0%	83.3%
เจ้าหน้าที่ธนกิจ/ ธุรกิจ	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	6.7%
หัวหน้าธนกิจ/ ธุรกิจ	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	3.3%
ผู้ช่วยผู้จัดการ	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	6.7%
รวม	73.3%	13.3%	13.3%	0.0%	100.0%

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ระดับชั้นที่ลาออกสูงสุดคือ พนักงานระดับต้น และมีตำแหน่งเป็นพนักงานธนกิจ / พนักงานธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 73.3 รองลงมาคือ พนักงานระดับกลางและบริหารระดับต้น จำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ดังปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 14 แสดงร้อยละของระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขาจำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะการ เดินทางจากที่ พักถึงสาขา	อายุกลุ่มตัวอย่าง					รวม
	ไม่เกิน 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41 ปีขึ้นไป	
ไม่เกิน 10 กม.	10.0%	50.0%	6.7%	3.3%	0.0%	70.0%
10 - 20 กม.	3.3%	3.3%	3.3%	0.0%	3.3%	13.3%
21 - 30 กม.	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%
31- 40 กม.	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	3.3%	6.7%
41 กม.ขึ้นไป	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	3.3%	6.7%
รวม	16.7%	56.7%	13.3%	3.3%	10.0%	100.0%

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ส่วนใหญ่มีระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขาไม่เกิน 10 กม. คิดเป็นร้อยละ 70.0 แบ่งเป็น อายุ 26-30 ปี ร้อยละ 50.0 และ อายุไม่เกิน 25 ปี ร้อยละ 10.0 รองลงมาคือมีระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขา 10-20 กม. คิดเป็นร้อยละ 13.3 แบ่งเป็น อายุไม่เกิน 25 ปี, 26-30 ปี, 31-35 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีอัตราที่เท่ากันคือร้อยละ 3.3 ตามลำดับ พนักงานที่มีระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขา 21-30 กม. เป็นส่วนที่ลาออกน้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 3.3 ดังปรากฏในตารางที่ 14

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าตอบแทน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทนจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าตอบแทน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน		จำนวน	ร้อยละ
1	เงินเดือนที่ได้รับเมื่อท่านตัดสินใจลาออก		
	10,001 - 15,000 บาท	16	53.33
	15,001 - 20,000 บาท	9	30.00
	20,001 - 25,000 บาท	2	6.67
	มากกว่า 25,000 บาท	3	10.00
2	จำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงาน		
	ต่ำกว่า 1,000 บาท	18	60.00
	1001- 2,000 บาท	10	33.33
	2,001- 3,000 บาท	2	6.67
3	เงินเดือนจากองค์กรใหม่ที่ท่านได้รับ		
	ไม่เกิน 12,000 บาท	3	10.00
	12,001 - 17,000 บาท	5	16.67
	17,001 - 22,000 บาท	3	10.00

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน		จำนวน	ร้อยละ
1	เงินเดือนที่ได้รับเมื่อท่านตัดสินใจลาออก		
	22,001 - 27,000 บาท	9	30.00
	มากกว่า 27,000 บาท.	10	33.33

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลระดับค่าตอบแทนของพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) คือ พนักงานที่ลาออกมีเงินเดือนที่ได้รับเมื่อตัดสินใจลาออก อยู่ระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท เป็นจำนวนที่มากที่สุด มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 และเงินเดือนที่ได้รับที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 20,001 - 25,000 บาท มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ได้รับจำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงาน ต่ำกว่า 1,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และได้รับจำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงานคือ 2,001- 3,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุด คือจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ได้รับเงินเดือนจากองค์กรใหม่ มากกว่า 27,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คือจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และได้รับเงินเดือนจากองค์กรใหม่ที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือไม่เกิน 12,000 บาท และ 17,001 - 22,000 บาท มีจำนวน 3 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ดังปรากฏในตารางที่ 8

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในองค์กร

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในองค์กรจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมในองค์กร

การมีส่วนร่วมในองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ
1 ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	4.40	0.68	มากที่สุด
2 ท่านสามารถปรึกษาและรับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน	4.23	0.81	มากที่สุด
3 ผู้บังคับบัญชาใส่ใจและให้คำปรึกษาพร้อมช่วยเหลือท่านทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน	3.57	1.31	มาก
4 ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	3.67	1.16	มาก
5 ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจท่าน ในการปฏิบัติงานเสมอ	3.47	1.07	มาก
6 ท่านเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลงานให้สาขาบรรลุเป้าหมาย	3.20	1.06	ปานกลาง
รวม	3.76	0.80	มาก

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด ผู้วิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลงานให้สาขาบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) ตามลำดับดังปรากฏในตารางที่ 16

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ

การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ	Mean	S.D.	ระดับ
1 ท่านได้รับข่าวสารขององค์กร ผ่านการพูดคุย สื่อสารจากเพื่อนพนักงานของท่านเสมอ	3.70	0.88	มาก
2 ท่านได้รับการสื่อสารจากเพื่อนร่วมงานด้วยน้ำเสียง และท่าทีที่เป็นมิตรเสมอ	4.10	0.66	มาก
3 ท่านมีเพื่อนสนิทที่ดีที่สุด สำหรับการทำงาน	4.17	0.83	มาก
4 ผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงผู้สอนงานได้อธิบาย ถ่ายทอดงานให้กับท่านจนเกิดความเข้าใจและ ชำนาญในงาน	3.77	1.04	มาก
5 ผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับท่านด้วยท่าทีและน้ำเสียงที่ ให้ความเมตตา เกื้อหนุนท่านเสมอ	3.83	1.02	มาก
รวม	3.91	0.64	มาก

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด คือท่านมีเพื่อนสนิทที่ดีที่สุด สำหรับการทำงานท่านมีเพื่อน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านได้รับข่าวสารขององค์กร ผ่านการพูดคุย สื่อสารจากเพื่อนพนักงานของท่านเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ ดังปรากฏในตารางที่ 17

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ระดับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับการสื่อสารในระดับเป็นทางการจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ

การสื่อสารในระดับเป็นทางการ	Mean	S.D.	ระดับ
1 ท่านสามารถเข้าถึงระเบียบปฏิบัติงานหรือข้อมูลต่างๆขององค์กรได้อย่างสะดวก	4.03	0.56	มาก
2 ท่านได้รับทราบเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน	4.13	0.57	มาก
3 ท่านได้รับการอบรมเพิ่มความรู้ใหม่เพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.73	0.74	มาก
4 องค์กรมีวิธีการทบทวนระบบงานต่างๆให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	3.70	0.60	มาก
5 ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นหรือปัญหาของท่านสู่องค์กรด้วยช่องทางที่สะดวก	2.77	0.94	ปานกลาง
รวม	3.67	0.45	มาก

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับทราบเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นหรือปัญหาของท่านสู่องค์กรด้วยช่องทางที่สะดวก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) ตามลำดับ ดังปรากฏในตารางที่ 18

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ระดับการรวมอำนาจ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับการรวมอำนาจจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรวมอำนาจ โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด คือ คณะผู้บริหารชี้แจงเหตุผลผลการพิจารณาความดี

ความชอบหรือเหตุการณ์แก้ไขปัญหาดังกล่าวเกี่ยวกับท่านเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจทำกิจกรรมอื่นๆที่นอกเหนือจากการทำงานประจำ เช่น กิจกรรม CSR สันทนาการต่างๆ ร่วมกับคณะผู้บริหารเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรวมอำนาจ

การรวมอำนาจ	Mean	S.D.	ระดับ
1 ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบพร้อมกับคณะผู้บริหารองค์กรเสมอ	3.20	0.80	ปานกลาง
2 ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจทำกิจกรรมอื่นๆที่นอกเหนือจากการทำงานประจำ เช่น กิจกรรมCSR, สันทนาการต่างๆ ร่วมกับคณะผู้บริหารเสมอ	2.90	0.89	ปานกลาง
3 ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานในความรับผิดชอบของท่าน ร่วมกับคณะผู้บริหารได้เสมอ	3.23	1.07	ปานกลาง
4 คณะผู้บริหารชี้แจงเหตุการณ์พิจารณาความดีความชอบหรือเหตุการณ์แก้ไขปัญหาดังกล่าวเกี่ยวกับท่านเสมอ	3.40	1.07	ปานกลาง
รวม	3.18	0.78	ปานกลาง

ส่วนที่ 7 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงาน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงาน

	ความพึงพอใจในงาน	Mean	S.D.	ระดับ
1	ท่านรู้สึกพอใจระดับเงินเดือนและโบนัส	2.93	1.05	ปานกลาง
2	ท่านรู้สึกพอใจสวัสดิการต่างๆเช่นสิทธิการลา,สิทธิ ค่ารักษาพยาบาล,เงินสำรองเลี้ยงชีพ,เงินกู้สวัสดิการ	3.43	0.97	มาก
3	ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆคุ้มค่ากับงานที่ท่านรับผิดชอบ	2.83	0.99	ปานกลาง
4	ท่านรู้สึกพอใจเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี	2.93	1.26	ปานกลาง
5	ท่านรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน	4.27	0.83	มากที่สุด
6	ท่านรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและผู้บังคับ	3.43	1.22	มาก
7	ท่านรู้สึกพอใจสังคม ความเป็นอยู่ของที่ทำงาน	3.63	1.19	มาก
8	ท่านรู้สึกพอใจกับความร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.77	0.89	มาก
9	ท่านรู้สึกพอใจ ท่าที กริยา วาจา ของเพื่อนร่วมงาน	3.90	0.92	มาก
10	ท่านรู้สึกพอใจ วิธีสอนงานและอธิบายหลักเกณฑ์ต่างๆของพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน	3.73	0.98	มาก
11	ท่านรู้สึกพอใจเป้าหมายการทำงานที่ท่านได้รับ	3.00	1.05	ปานกลาง
12	ท่านรู้สึกพอใจสำหรับคำแนะนำและคำตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา	3.50	1.042	มาก
13	ท่านรู้สึกพอใจเครื่องมือสื่อสารขององค์กร เช่น การศึกษาระเบียบปฏิบัติงานผ่านระบบIntranet	3.60	1.003	มาก
14	ท่านรู้สึกพอใจระบบการจัดอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในองค์กร	3.60	0.968	มาก
15	ท่านรู้สึกพอใจการจัดอบรมให้ความรู้ผ่านระบบ E-Learning	3.27	0.79	ปานกลาง

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ความพึงพอใจในงาน		Mean	S.D.	ระดับ
16	ท่านรู้สึกพอใจเป้าหมายที่หน่วยงานได้รับจากสำนักงานใหญ่	2.90	0.92	ปานกลาง
17	ท่านรู้สึกพอใจกับนโยบายโดยรวมขององค์กร	3.07	0.98	ปานกลาง
18	ท่านรู้สึกพอใจกับการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	3.13	1.04	ปานกลาง
19	ท่านรู้สึกพอใจการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงาน	3.03	1.22	ปานกลาง
20	ท่านรู้สึกพอใจความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	3.13	1.30	ปานกลาง
รวม		3.36	0.71	ปานกลาง

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด คือ ท่านรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆคุ้มค่ากับงานที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$) ตามลำดับ ดังปรากฏในตารางที่ 20

ส่วนที่ 8 การวิเคราะห์โอกาสตัดสินใจลาออก

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสตัดสินใจลาออกจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสตัดสินใจลาออก โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด คือ ความสามารถของท่านทำให้ท่านเชื่อมั่นการแสวงหา องค์กรใหม่ที่เหมาะสมกับท่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) และลำดับสุดท้ายคือ

ประสบการณ์ที่ท่านได้รับจากธนาคารไทยพาณิชย์เอื้อให้องค์กรแห่งใหม่รับพิจารณาท่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของโอกาสตัดสินใจลาออก

โอกาสตัดสินใจลาออก	Mean	S.D.	ระดับ
1 ท่านเป็นผู้แสวงหาโอกาสท้าทายความสามารถอยู่เสมอ	3.87	0.73	มาก
2 ความสามารถของท่านทำให้ท่านเชื่อมั่นการแสวงหาองค์กรใหม่ที่เหมาะสมกับท่าน	4.03	0.71	มาก
3 โอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ทำให้ท่านคิดว่า ท่านสามารถแสวงหางานใหม่ได้ง่าย	3.63	0.80	มาก
4 ประสบการณ์ที่ท่านได้รับจากธนาคารไทยพาณิชย์เอื้อให้องค์กรแห่งใหม่รับพิจารณาท่าน	3.53	1.22	มาก
5 องค์กรแห่งใหม่ให้ความก้าวหน้าและตรงกับเป้าหมายในชีวิตท่าน	3.93	1.02	มาก
6 ระดับเงินเดือนที่สูงขึ้นมีผลต่อการตัดสินใจของท่าน	3.83	1.32	มาก
7 ระดับสวัสดิการที่ดีขึ้นมีผลต่อการตัดสินใจของท่าน	3.87	1.20	มาก
รวม	3.81	0.56	มาก

ส่วนที่ 9 การวิเคราะห์การตัดสินใจลาออกจากงาน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงานจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ เดือน มกราคม ปี 2553 ถึง สิงหาคม 2554 จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสสาเหตุการตัดสินใจลาออกจากงานมากที่สุดในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสสาเหตุการ

ตัดสินใจลาออกจากการน้อยที่สุดในเรื่องปัญหาสุขภาพและศึกษาต่อเท่ากัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตัดสินใจลาออกจากการ

สาเหตุการตัดสินใจลาออกจากการ		จำนวน	ร้อยละ
1	ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ	14	46.67
2	องค์กรใหม่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า	13	43.33
3	ไม่มีโอกาสและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นไป	12	40.00
4	ประกอบธุรกิจส่วนตัว	12	40.00
5	ไม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลงาน	10	33.33
6	ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ	10	33.33
7	องค์กรใหม่มีโอกาและความเจริญก้าวหน้ามากกว่า	10	33.33
8	การทำงานที่องค์กรใหม่ตรงกับเป้าหมายในชีวิต	10	33.33
9	ไม่มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา	9	30.00
10	มีความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน	7	23.33
11	ปัญหาการเดินทาง	7	23.33
12	ปัญหาครอบครัว	5	16.67
13	อื่นๆ	4	16.67
14	ปัญหาสุขภาพ	4	13.33
15	ไม่มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพของเพื่อนร่วมงาน	4	13.33
16	ศึกษาต่อ	4	13.33

ส่วนที่ 10 การทดสอบสมมุติฐานเพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานกับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการ

การทดสอบสมมุติฐานเพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานกับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการ โดยใช้ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square test) เพื่อทดสอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและระดับค่าตอบแทนโดยมีนัยสำคัญที่ 0.05 สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 1.1 ความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก (H_0): ความพึงพอใจในงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน

สมมติฐานรอง (H_1): ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทนที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

1. เงินเดือนที่ได้รับเมื่อตัดสินใจลาออกจากการงาน
2. จำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงาน
3. เงินเดือนจากองค์กรใหม่ที่ได้รับ

ตารางที่ 23 ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน

ระดับค่าตอบแทน	χ^2	p-value	ความสัมพันธ์
เงินเดือนที่ได้รับเมื่อตัดสินใจลาออก	64.375	0.428	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงาน	37.833	0.654	ไม่มีความสัมพันธ์
เงินเดือนจากองค์กรใหม่ที่ได้รับ	88.917	0.336	ไม่มีความสัมพันธ์

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน ประกอบไปด้วย เงินเดือนที่ได้รับเมื่อตัดสินใจลาออก (p-value= 0.428) จำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงาน (p-value= 0.645) และเงินเดือนจากองค์กรใหม่ที่ได้รับ (p-value= 0.336) ดังปรากฏในตารางที่ 23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ตั้งไว้

ส่วนที่ 11 การทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับโอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

การทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือการทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) มีความสัมพันธ์กับข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 2.1 ความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก (H_0): ความพึงพอใจในงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

สมมติฐานรอง (H_1): ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทนที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ 1. การมีส่วนร่วมในองค์กร 2. การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ 3. การสื่อสารในระดับเป็นทางการ 4. การรวมอำนาจ

ตารางที่ 24 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

ข้อมูลในองค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r)	p-value	ความสัมพันธ์
การมีส่วนร่วมในองค์กร	0.699**	0.000	ปานกลาง
การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ	0.588**	0.001	ปานกลาง
การสื่อสารในระดับเป็นทางการ	0.567**	0.001	ปานกลาง
การรวมอำนาจ	0.612**	0.000	ปานกลาง
โอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน	-0.198	0.293	ต่ำ

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ($p\text{-value} = 0.293$) แต่มีความสัมพันธ์กับ การมีส่วนร่วมในองค์กร ($p\text{-value} = 0.000$) การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ ($p\text{-value} = 0.001$) การสื่อสารในระดับเป็นทางการ ($p\text{-value} = 0.001$) และการรวมอำนาจ ($p\text{-value} = 0.000$) โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.699, 0.588, 0.567$ และ 0.61) ดังปรากฏในตารางที่ 24

2.ผลการวิจัยจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อมุ่งหาความคิดเห็นและประสบการณ์ (ชาย โพธิ์ธิดา 2554 : 197) พนักงานที่ลาออกจำนวน 7 คน โดยแบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่มตามการประกอบอาชีพหลังจากการลาออก กลุ่มที่ 1 จำนวน 3 คน ประกอบอาชีพรับจ้างและกลุ่มที่ 2 ประกอบกิจการส่วนตัว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเด็น ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลประเด็นการศึกษา เหตุผลที่ตัดสินใจลาออก

ส่วนที่ 2 ข้อมูลประเด็นการศึกษา ความพึงพอใจของงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลประเด็นการศึกษา การแสวงหาโอกาส

ส่วนที่ 4 ข้อมูลประเด็นการศึกษา บรรยากาศขององค์กรใหม่

ส่วนที่ 5 ข้อมูลประเด็นการศึกษา แนวคิดการป้องกันการลาออก

ตารางที่ 25 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้สนทนากลุ่ม (Focus Group)

ตำแหน่ง	อายุงาน	ระดับการศึกษา	สาขาการศึกษา	การประกอบอาชีพใหม่
พนักงานธนกิจ	1 ปี	ปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ	พนักงานธนาคาร
พนักงานธนกิจ	5 ปี	ปริญญาตรี	ศิลปศาสตร์	บริษัทเอกชน
พนักงานธนกิจ	4 ปี	ปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ	อาหารเสริม
พนักงานธนกิจ	2 ปี	ปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ	ร้านกาแฟ/ห้องเช่า
หัวหน้าธนกิจ	8 ปี	ปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ	พนักงานธนาคาร
หัวหน้าธนกิจ	18 ปี	ปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ	ขายส่งไข่
ผู้ช่วยผู้จัดการ	18 ปี	ปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ	ร้านขายยา

จากการสนทนากลุ่มครั้งที่ 1

กลุ่มสนทนาครั้งที่ 1 เป็นกลุ่มของพนักงานที่ลาออกเพื่อทำงานกับองค์กรอื่นๆ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ และบริษัทเอกชน จำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยสรุปผลการสนทนาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลประเด็นการศึกษา เหตุผลที่ตัดสินใจลาออก

เหตุผลแรกที่ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ เกิดความตั้งใจลาออกจากธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 8 ปี รู้สึกกดดันเมื่อขายประกันชีวิต พนักงานคิดว่ามีเป้าหมาย และการแข่งขันผลงานที่สูงขึ้นเรื่อยๆ พนักงานเกิดความวิตกกังวลถึงเป้าหมายในอนาคตว่าตน จะไม่สามารถสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายได้ และพนักงานบางท่านไม่ชอบการขายประกันชีวิต ถึงแม้ว่าเขาใช้ความพยายามอย่างมากแล้ว เขายังคงไม่สามารถขายประกันชีวิตให้บรรลุเป้าหมายได้

สำหรับพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 8 ปีและมีตำแหน่งระดับบริหาร พนักงานรู้สึกว่าตน ต้องเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งงานด้านขายและงานด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน พนักงานวิตกว่าตนไม่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดีทั้ง 2 ด้าน ตามที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดได้ ทำให้เขารู้สึกขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และเขาเกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะตำหนิ ตนได้

เหตุผลสนับสนุนการลาออก คือ พนักงานทุกท่านสามารถหางานใหม่ ที่ตรงกับความต้องการทั้งค่าตอบแทนและลักษณะการปฏิบัติงาน การหางานใหม่ได้จึงเป็นโอกาสทำให้พนักงาน มีเหตุผลสนับสนุนให้ตนลาออกจากธนาคารไทยพาณิชย์

เหตุผลหลักที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกอีกข้อหนึ่ง ผู้วิจัยพบว่าเหตุผลคล้ายกับ เหตุผลพนักงานตั้งใจลาออกคือ พนักงานรู้สึกกดดันเมื่อ เขาต้องขายประกัน, เพิ่มภาระการ ปฏิบัติงานและเพิ่มความรับผิดชอบต่อหน้าที่ สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเครียด ทำให้ ตนอาจจะปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้บังคับบัญชาดำหนิและไม่ก้าวหน้าในสายอาชีพ

นอกจากนั้นเหตุผลหลักที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกรองลงมาคือรายได้ไม่ เหมาะสมกับงานที่ตนต้องรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลประเด็นการศึกษา ความพึงพอใจของงาน

ความพึงพอใจขณะที่ทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ของพนักงานที่ลาออกคือ มิตรภาพ จากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจากการทำงานที่ธนาคารไทย พาณิชย์ มีทั้งเรื่องงานขายผลิตภัณฑ์ และการทำงานปฏิบัติหน้าที่ ที่พนักงานต้องใช้ความ รับผิดชอบอย่างสูงและมีปริมาณงานที่มาก การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของพนักงานเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ จนสร้างความรู้สึกเหมือนเพื่อนพนักงานเป็นครอบครัวเดียวกัน

นอกจากนั้นพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและตระหนักถึงความรู้ประสบการณ์ ที่พนักงานได้จากการเรียนรู้ระบบการทำงานที่ทันสมัย มีการควบคุมภายในที่ดี ตลอดระยะเวลาที่ทำงานกับธนาคารสามารถนำความรู้ไปเป็นพื้นฐานการประกอบอาชีพใหม่ได้

ความไม่พึงพอใจขณะที่ทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ธนาคารมุ่งเน้นให้พนักงานขายผลิตภัณฑ์มากกว่างานปฏิบัติการด้านอื่นๆ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และไม่ได้แบ่งแยกงานให้ชัดเจน

ทั้งนี้จากการสนทนากับผู้วิจัยสังเกตพบว่า ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้พวกเขาตัดสินใจลาออกจากงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลประเด็นการศึกษา การแสวงหาโอกาส

การแสวงหาโอกาสภายในองค์กรนั้น พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหาโอกาสภายในองค์กรเนื่องจากบางท่านรู้สึกว่าการโอนย้ายหน่วยงานทำได้ยาก พนักงานไม่มีตำแหน่งที่โอนย้ายไปได้ บางตำแหน่งงานต้องทำปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ พนักงานมีภูมิลำเนาและคุ้นชินกับสถานที่ทำงานต่างจังหวัด หรือพนักงานบางคนที่มีอายุน้อยไม่ทราบว่าตนสามารถโอนย้ายหน่วยงานได้

การแสวงหางานภายในมีความแตกต่างจากการแสวงหาโอกาสภายนอกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยพบว่า พนักงานมีความสนใจที่หาโอกาสจากงานภายนอกมากกว่า ปัจจุบันการหางานทาง Internet มีความสะดวก ง่ายและรวดเร็วทำให้พนักงานสามารถแสวงหางานและสมัครงานใหม่ที่ตนสนใจอย่างสะดวก รวดเร็วมากขึ้น

ความกังวลที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรใหม่ มักเกิดขึ้นกับพนักงานที่รับตำแหน่งที่สูงขึ้น พวกเขากังวลสังคมใหม่การทำงาน การปรับตัวเนื่องจากต้องเป็นผู้บริหารที่สูงขึ้น รวมไปถึงระบบงานที่องค์กรใหม่นั้นที่ดูดีกว่าธนาคารไทยพาณิชย์ ตรงกันข้ามกับพนักงานที่อายุน้อยและมีตำแหน่งหน้าที่การทำงานในระดับเดิม เขาไม่มีความกังวลใดๆ กับการทำงานที่องค์กรอื่นเลย

ส่วนที่ 4 ข้อมูลประเด็นการศึกษา บรรยากาศขององค์กรใหม่

พนักงานคิดว่าบรรยากาศขององค์กรใหม่มีความแตกต่างจากธนาคารไทยพาณิชย์คือระบบการทำงาน การแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนกว่า มีพนักงานมากกว่า ตลอดจนการประเมินผลงานยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานมากกว่างานขายผลิตภัณฑ์ แต่ธนาคารไทยพาณิชย์ มีระบบงานที่ทันสมัย มีการควบคุมภายในที่ดีกว่า นอกจากนั้นสังคม วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างจากสังคมวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ การช่วยเหลือการทำงาน ความเอื้อ

อาทร มีน้อยกว่าธนาคารไทยพาณิชย์ ดังนั้นองค์กรใหม่จึงชื่นชมและคาดหวังผลการทำงานของพนักงานธนาคารที่มาจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จะสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรในอุดมคติของกลุ่มพนักงานในกลุ่มที่ 1 คือพนักงานมีความต้องการให้องค์กรมีความมั่นคง มีมิตรภาพแบบพี่น้องเหมือนไทยพาณิชย์ และต้องการทำงานให้สนุก ไม่เครียด มีความชัดเจนในหน้าที่การทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่

ส่วนที่ 5 ข้อมูลประเด็นการศึกษา แนวคิดการป้องกันการลาออก

ธนาคารควรมีนโยบายแบ่งการทำงานให้ชัดเจนและเพิ่มจำนวนพนักงานเพื่อแบ่งเป็นพนักงานเป็นทีมที่มีความรักและชำนาญในการขายผลิตภัณฑ์โดยให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสูงกว่าพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่งานบริการและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

การสนทนากลุ่มครั้งที่ 2

สนทนากลุ่มครั้งที่ 2 เป็นกลุ่มของพนักงานที่ลาออกเพื่อประกอบธุรกิจส่วนตัว จำนวน 4 ท่านผู้วิจัยสรุปผลการสนทนาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลประเด็นการศึกษา เหตุผลที่ตัดสินใจลาออก

เหตุผลแรกที่ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจลาออกจากธนาคารไทยพาณิชย์ ผลการสนทนากลุ่มพบว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 8 ปี และพนักงานกลุ่มนี้เป็นพนักงานที่มีความสามารถในการขายประกันชีวิต พวกเขาได้รับเป้าหมายที่สูงขึ้นเรื่อยๆ แม้พนักงานเหล่านี้มีผลงานที่ดีตลอดมา เขายังคงรู้สึกวิตกกังวลเป้าหมายในอนาคตว่าตนจะไม่สามารถสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดไป

สำหรับพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 8 ปีและเป็นระดับบริหาร พนักงานรู้สึกว่างานจำเจเหมือนเดิม พวกเขาต้องเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้นเรื่อยๆ และเขาต้องรับผิดชอบครบครันมากขึ้นเช่นกัน ทำให้พวกเขารู้สึกเบื่อและมองหางานอื่นที่มีรายได้ที่เทียบเท่ากับรายได้จากงานธนาคาร เพื่อที่จะมีเวลาดูแลครอบครัวควบคู่ไปด้วย

เหตุผลสนับสนุนให้พนักงานลาออก คือ พนักงานมีกิจการของครอบครัวหรือธุรกิจส่วนตัวที่เตรียมพร้อมไว้แล้ว ประกอบกับบางท่านมีสุขภาพที่ไม่ดีจึงเป็นโอกาสที่ทำให้เกิดเหตุผลสนับสนุนให้ลาออกจากธนาคารไทยพาณิชย์

เหตุผลหลักที่ทำให้ตัดสินใจลาออก ผู้วิจัยพบว่า เหตุผลหลักคล้ายกับเหตุผลแรกที่ทำให้ตั้งใจลาออกก็รู้สึกกดดันตนเองว่าต่อไปในอนาคตตนต้องได้รับเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น และอาจจะ

ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้รู้สึกไม่ภูมิใจในตนเอง ไม่ได้เกิดจากการเกรงว่าตนจะถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิ

นอกจากนั้นเหตุผลหลักที่พนักงานต้องการลาออก คือรายได้ที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ตนต้องรับผิดชอบและคิดว่าตนสามารถหารายได้จากการประกอบกิจการส่วนตัวได้ดีกว่าการเป็นพนักงานธนาคาร เหตุผลสุดท้ายคือ พนักงานต้องการเวลากลับมาดูแลครอบครัวของตนให้มากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 2 ข้อมูลประเด็นการศึกษา ความพึงพอใจของงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ ในขณะที่พวกเขาทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ด้วยความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยสรุปผลการสนทนาได้ดังนี้

ความพึงพอใจขณะที่ทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ของพนักงานที่ลาออกคือ มิตรภาพ ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอแม้ตนจะลาออกไปแล้ว มิตรภาพที่มีระยะเวลายาวนานที่ใช้ในการทำงานในแต่ละวัน สร้างความรู้สึกเหมือนเพื่อนพนักงานเป็นครอบครัวเดียวกัน

นอกจากนั้นพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและตระหนักถึงความรู้ประสบการณ์ มุมมองทางธุรกิจ ที่เกิดจากพนักงานได้รับการเรียนรู้ตลอดระยะเวลาที่ทำงานกับธนาคารสามารถนำความรู้ไปเป็นพื้นฐานการประกอบอาชีพใหม่ได้ต่อไป

ความไม่พึงพอใจขณะที่ทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ธนาคารมุ่งเน้นให้พนักงานขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตมากเป็นพิเศษ โดยสังเกตจากเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นจนทำให้เกิดความรู้สึกท้อถอย อีกทั้งเขารู้สึกว่าผู้บริหารส่วนกลางไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงในงานสาขา

ส่วนที่ 3 ข้อมูลประเด็นการศึกษา การแสวงหาโอกาส

การสนทนากลุ่มพบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหาโอกาสภายในองค์กร มีเพียงท่านเดียวเท่านั้นที่สนใจการโอนย้ายภายในองค์กร แต่เนื่องจากเขามีความรู้สึกว่าองค์กรไม่สามารถโอนย้ายหน่วยงานได้โดยง่าย จึงล้มเลิกความตั้งใจ

สำหรับการแสวงหาโอกาสภายนอก ผู้วิจัยสรุปจากการสนทนาได้ว่า พนักงานที่ประกอบธุรกิจส่วนตัว มักเตรียมธุรกิจที่มั่นคงไว้ก่อนที่ตนลาออกและมั่นใจว่าธุรกิจนี้จะสามารถสร้างรายได้ให้กับตนเองได้ดีกว่าการเป็นพนักงานธนาคาร

เรื่องความกังวลที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยสรุปจากการสนทนาได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความกังวลเกี่ยวกับธุรกิจของตน มีเพียงพนักงานท่านเดียวที่อายุน้อยและใช้เงินลงทุนกิจการสูงร่วมกับญาติผู้ใหญ่ที่มีอายุมาก จึงต้องระวังในการลงทุนให้คุ้มค่าที่สุด

ผู้วิจัยสรุปการสนทนาเรื่องประเด็นการแสวงหาโอกาสว่า พนักงานให้ความสนใจกับโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นนอกองค์กรมากกว่า และพนักงานมีความหวังที่จะประสบความสำเร็จในโอกาสใหม่ที่เขาได้ตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลประเด็นการศึกษา บรรยายภาพขององค์กรใหม่

การสนทนากลุ่มครั้งที่ 2 เป็นกลุ่มของพนักงานที่ลาออกเพื่อประกอบธุรกิจส่วนตัว ผู้วิจัยสรุปผลการสนทนาได้ดังนี้

พนักงานที่ประกอบธุรกิจส่วนตัวรู้สึก สบายใจขึ้น มีความสุขกับธุรกิจของตนได้ ทำงานที่ตนรักและคาดว่าตนสามารถสร้างรายได้ มากกว่าเมื่อปฏิบัติงานอยู่ ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ องค์กรในอุดมคติที่พนักงานคาดหวังไว้คือ ตนสามารถประกอบธุรกิจส่วนตัว สร้างผลสำเร็จ โดยต้องการทำงานด้วยความสบายใจ ความกดดันอาจเกิดขึ้นได้บ้างแต่หากเปรียบเทียบกับความเป็นลูกจ้าง พวกเขาถือว่าเป็นความกดดันที่พวกเขาสามารถแก้ไขได้

ส่วนที่ 5 ข้อมูลประเด็นการศึกษา แนวคิดการป้องกันการลาออก

พนักงานอยู่ในระดับบริหารมีความคิดว่า การป้องกันการลาออกนั้นเกิดขึ้นได้ยาก องค์กรไม่สามารถจะหานโยบายมารองรับความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน เพราะจะเกิดความยุ่งยากกับองค์กร ทำให้องค์กรไม่มีจุดยืน ไม่เจริญรุดหน้าไปเท่าที่ควร และหากพนักงานมีความต้องการจะลาออกมักมีโอกาสรออยู่และมีความอึดอัดจากที่ทำงานเดิม ดังนั้นพวกเขาจะแสวงหาโอกาสใหม่ๆให้กับตนเอง และลาออกอย่างแน่วแน่อน

พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่าและเป็นพนักงานระดับต้นให้ความคิดเห็นว่า ทางสำนักงานใหญ่ควรหาโอกาสมาเชื่อมโยง พนักงานเพื่อรับฟังปัญหาและเสริมสร้างกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงาน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

1. เหตุผลการลาออก ผู้วิจัยสรุปสาเหตุเรียงตามความสำคัญดังนี้

1.1 ความเครียดที่เกิดจาก การกดดันจากการขายประกันชีวิต ร่วมกับการที่ต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเครียดและรู้สึกเบื่อหน่าย

1.2 ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของพนักงาน เปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ได้จากองค์กรใหม่ หรือ ธุรกิจส่วนตัว

1.3 พนักงานต้องการมีเวลาเพื่อดูแลครอบครัวของตนมากยิ่งขึ้น

2. ประเด็นความพึงพอใจของงาน ผู้วิจัยพบว่าพนักงานที่ลาออกมีความพึงพอใจกับมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และ ประสพการณ์ทำงานที่ได้รับการเรียนรู้จากธนาคารไทยพาณิชย์ แต่ไม่พึงพอใจที่ธนาคารมุ่งเน้นให้ขายผลิตภัณฑ์ ขณะที่ต้องรับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการอื่นๆ มากเช่นกัน แต่ผู้วิจัยสังเกตพบว่าความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มาให้พวกเขาตัดสินใจลาออกจากงาน

3. ประเด็นการแสวงหาโอกาส ผู้วิจัยสรุปการสนทนาว่าพนักงานให้ความสนใจกับโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นนอกองค์กรมากกว่า และพนักงานมีความหวังที่จะประสบความสำเร็จในโอกาสใหม่ที่เขาได้ตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพ

4. ประเด็นบรรยากาศขององค์กรใหม่ ผู้วิจัยสรุปการสนทนาว่า องค์กรใหม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างจากธนาคารไทยพาณิชย์ กล่าวคือการช่วยเหลือในการทำงานของเพื่อนพนักงานมีน้อยลง แต่การแบ่งงานนั้นชัดเจนกว่า มีพนักงานมากกว่า การประเมินผลงานให้ความสำคัญกับงานปฏิบัติงานมากกว่างานขายผลิตภัณฑ์ สำหรับพนักงานที่ประกอบธุรกิจส่วนตัวรู้สึกสบายใจและมีความหวังที่จะสร้างอาชีพได้ ภายในความกดดันที่สามารถแก้ไขได้

5. ประเด็นแนวทางการป้องกันการลาออกมีแนวความคิด 2 รูปแบบคือ ธนาคารไม่มีความจำเป็นต้องคิดแนวทางป้องกันการลาออกเนื่องจากพนักงานมีความต้องการที่หลากหลาย ยกเว้นการที่ธนาคารจะสร้างนโยบายมารองรับได้ทั่วถึง และอีกกลุ่มคิดว่าหากธนาคารมีการเพิ่มพนักงานแล้วจัดแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ก็จะสามารถป้องกันการลาออกได้มากขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่เดือนมกราคม ปี 2553 ถึงสิงหาคม 2554 ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยมี 2 แบบคือ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยวิธีตอบแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลด้วยการสรุปผลจากการสนทนากลุ่มผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน (นครปฐม) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออก ระดับชั้นสุดท้ายก่อนลาออก และระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขา ผู้วิจัยพบว่าพนักงานที่ลาออก ส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.7 แบ่งเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 43.3 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 13.3 สำหรับพนักงานที่ลาออกน้อยที่สุด อยู่ในช่วงอายุ 36-40 ปี แบ่งเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 3.3 แต่ไม่มีเพศหญิงที่ลาออกในช่วงอายุนี้ พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 70 สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 30 ตามลำดับ

สำหรับระดับการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่จบชั้นระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 83.30 วุฒิการศึกษาคือ บริหารธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 50.0 อายุงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.70 ตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออก คือ พนักงานธนกิจ/ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 83.3 ระดับชั้นสุดท้ายก่อน

การลาออก คือ พนักงานระดับต้น คิดเป็นร้อยละ 73.3 ระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขาไม่เกิน 10 กม. คิดเป็นร้อยละ 70.00 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทนของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่ ได้รับเงินเดือนเมื่อตัดสินใจลาออก อยู่ระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 การปรับขึ้นเงินเดือนในปีสุดท้ายของการทำงาน ส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 1,000 บาท มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และพนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่ ได้รับ เงินเดือนจากองค์กรใหม่ เป็นจำนวนเงินที่มากกว่า 27,000 บาท มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการมีส่วนร่วมในองค์กร

พนักงานที่ลาออกมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยพิจารณา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดและ น้อยสุด ผู้วิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี อยู่ ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และลำดับสุดท้าย พนักงานคิดว่าตนสร้างผลงานให้สาขาบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) เมื่อพิจารณาโดยละเอียด ผู้วิจัยพบว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการมีส่วนร่วมในองค์กรมีทั้งสิ้น 6 ด้าน พนักงานมีระดับ ความคิดเห็นในระดับ มากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ท่านสามารถปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี และ ท่านสามารถปรึกษา รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเวลา และนอกเวลา ปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับ มาก 3 ด้าน ได้แก่ ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี, ผู้บังคับบัญชาใส่ใจและให้คำปรึกษาพร้อมช่วยเหลือท่านทั้งในเวลา นอกเวลาทำการ และผู้บังคับบัญชาไว้วางใจท่านในการปฏิบัติงานเสมอ พนักงานให้ความคิดเห็น ในระดับปานกลาง เพียง 1 ด้านคือ ท่านเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลงานให้สาขาบรรลุเป้าหมาย

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ

พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ โดยพิจารณา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดคือ ท่านมีเพื่อนสนิทที่ดีที่สุด สำหรับการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่าน ได้รับข่าวสารขององค์กร ผ่านการพูดคุย สื่อสารจากเพื่อนพนักงานของท่านเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยละเอียด ผู้วิจัยพบว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ มี 5 ด้าน พนักงานให้ ความ คิดเห็นในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ท่านมีเพื่อนสนิทที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน, ท่านได้รับการ สื่อสารจากเพื่อนร่วมงานด้วยน้ำเสียงและท่าที่เป็นมิตรเสมอ, ผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับท่านด้วยท่าที

และน้ำเสียงที่ทำให้ความเมตตาเกือหนุนท่านเสมอ, ผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงผู้สอนงาน ได้อธิบายถ่ายทอดงานให้ท่านจนเกิดความเข้าใจ ชำนาญในงาน และท่านได้รับข่าวสารขององค์กร ผ่านการพูดคุยสื่อสารจากเพื่อนพนักงานของท่านเสมอ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ

พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด คือ พนักงานได้รับทราบเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) และลำดับสุดท้ายคือ พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือปัญหาของท่านสู่องค์กรด้วยช่องทางที่สะดวก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยละเอียด ผู้วิจัยพบว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ มี 5 ด้าน พนักงานให้ความคิดเห็นในระดับ มาก 4 ด้าน ได้แก่ ท่านได้รับทราบเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน, ท่านสามารถเข้าถึงระเบียบปฏิบัติงานหรือข้อมูลต่างๆขององค์กรได้อย่างสะดวก, ท่านได้รับการอบรมเพิ่มความรู้ใหม่เพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ, องค์กรมีวิธีการทบทวนระบบงานต่างๆให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง พนักงานให้ระดับความคิดเห็นปานกลางเพียง 1 ด้าน คือ พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือปัญหาของท่านสู่องค์กรด้วยช่องทางที่สะดวก

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลการรวมอำนาจ

พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรวมอำนาจ โดยพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด คือ คณะผู้บริหารชี้แจงเหตุผลการพิจารณาความดีความชอบหรือเหตุผลการแก้ไขปัญหาดังๆที่เกี่ยวข้องกับท่านเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจทำกิจกรรมอื่นๆที่นอกเหนือจากการทำงานประจำ เช่น กิจกรรมCSR สันทนาการต่างๆ ร่วมกับคณะผู้บริหารเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยละเอียด ผู้วิจัยพบว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลการรวมอำนาจ มี 4 ด้าน พนักงานให้ระดับความคิดเห็นทั้งหมดในระดับปานกลาง ได้แก่ คณะผู้บริหารชี้แจงเหตุผลการพิจารณาความดีความชอบหรือเหตุผลการแก้ไขปัญหาดังๆที่เกี่ยวข้องกับท่านเสมอ, ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาดังๆที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของท่าน ร่วมกับคณะผู้บริหารได้เสมอ, ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบพร้อมกับคณะผู้บริหารองค์กรเสมอ, ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจทำกิจกรรมอื่นๆที่นอกเหนือจากการทำงานประจำ เช่น กิจกรรมCSR, สันทนาการต่างๆ ร่วมกับคณะผู้บริหารเสมอ

ส่วนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในงาน

พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยพิจารณาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด คือ พนักงานรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) และลำดับสุดท้ายคือ พนักงานได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ คำนึงกับงานที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$) เมื่อพิจารณาโดยละเอียด ผู้วิจัยพบว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในงาน แบ่งออกได้ 4 ด้านหลัก ได้แก่ด้านความพึงพอใจที่มีต่อระดับค่าตอบแทน พนักงานให้ระดับความคิดเห็นเป็น มากเพียงข้อเดียวคือท่านรู้สึกพอใจสวัสดิการต่างๆ เช่น สิทธิการลา, สิทธิ ค่ารักษาพยาบาล, เงินสำรองเลี้ยงชีพ, เงินกู้สวัสดิการ นอกนั้น ให้ระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ ท่านรู้สึกพอใจระดับเงินเดือน และโบนัส, ท่านรู้สึกพอใจเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี, ท่านได้รับเงินเดือน และค่าตอบแทนต่างๆ คำนึงกับงานที่ท่านรับผิดชอบ

การวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านที่ 2 คือความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมขององค์กร แบ่งออกได้ 6 ด้าน ทั้งหมดมีความคิดเห็นระดับมาก ได้แก่ท่านรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน, ท่านรู้สึกพอใจ ท่าที กริยา วาจา ของเพื่อนร่วมงาน, ท่านรู้สึกพอใจกับความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน, ท่านรู้สึกพอใจวิธีสอนงานและอธิบายหลักเกณฑ์ต่างๆของพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน, ท่านรู้สึกพอใจสังคม ความเป็นอยู่ของที่ทำงาน และท่านรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและผู้บังคับการ

การวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านที่ 3 คือ ความพึงพอใจในการสื่อสาร แบ่งออกได้ 5 ด้าน มีระดับความคิดเห็นที่มาก 3 ด้าน ได้แก่ท่านรู้สึกพอใจเครื่องมือสื่อสารขององค์กร เช่น การศึกษาระเบียบปฏิบัติงานผ่านระบบ Intranet, ท่านรู้สึกพอใจระบบการจัดอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในองค์กร และท่านรู้สึกพอใจสำหรับคำแนะนำและคำตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา พนักงานมีระดับความคิดเห็น ระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ท่านรู้สึกพอใจการจัดอบรมให้ความรู้ผ่านระบบ E-Learning และท่านรู้สึกพอใจเป้าหมายการทำงานที่ท่านได้รับ

การวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านสุดท้าย คือ ความพึงพอใจด้านการรวมอำนาจ มี 5 ด้าน ทุกด้านพนักงานมีความพึงพอใจระดับ ปานกลาง ได้แก่ ท่านรู้สึกพอใจกับการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน, ท่านรู้สึกพอใจความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา, ท่านรู้สึกพอใจกับนโยบายโดยรวมขององค์กร, ท่านรู้สึกพอใจการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานแก่ท่านรู้สึกพอใจเป้าหมายที่หน่วยงานได้รับจากสำนักงานใหญ่

ส่วนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูลโอกาสตัดสินใจลาออก

พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสตัดสินใจลาออกโดยพิจารณาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดคือพนักงานเชื่อมั่นในความสามารถของตน ทำให้พนักงานเชื่อมั่นการแสวงหา องค์กรใหม่ที่เหมาะสมกับเขาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) และลำดับสุดท้ายคือ ประสพการณ์ที่ พนักงานได้รับจากธนาคารไทยพาณิชย์เอื้อให้องค์กรแห่งใหม่รับพิจารณา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยละเอียด ผู้วิจัยพบว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลโอกาสตัดสินใจลาออก มี 7 ด้าน พนักงานให้ระดับความคิดเห็นเป็นระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ความสามารถของท่านทำให้ท่านเชื่อมั่นการแสวงหา องค์กรใหม่ที่เหมาะสมกับท่าน, องค์กรแห่งใหม่ให้ความก้าวหน้าและตรงกับเป้าหมายในชีวิตท่าน, ท่านเป็นผู้แสวงหาโอกาสทำทนายความสามารถอยู่เสมอ, ระดับสวัสดิการที่ดีขึ้นมีผลต่อการตัดสินใจของท่าน, ระดับเงินเดือนที่สูงขึ้นมีผลต่อการตัดสินใจของท่าน, โอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ทำให้ท่านคิดว่า ท่านสามารถแสวงหางานใหม่ได้ง่าย และประสพการณ์ที่ท่านได้รับจากธนาคารไทยพาณิชย์เอื้อให้องค์กรแห่งใหม่รับพิจารณาท่าน

ส่วนที่ 9 การวิเคราะห์ข้อมูลเหตุผลการตัดสินใจลาออกจากงาน

พนักงานมีความคิดเห็นด้านสาเหตุการตัดสินใจลาออกจากงานมากที่สุด 4 ข้อแรก ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67, องค์กรใหม่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33, ไม่มีโอกาสและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นไป เท่ากับ เหตุผลประกอบธุรกิจส่วนตัว จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 ตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุการตัดสินใจลาออกจากงานน้อยที่สุดในเรื่องปัญหาสุขภาพและศึกษาต่อเท่านั้น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ตามลำดับ

ส่วนที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ 1 ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

ผู้วิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยใช้ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi – Square Test) ระดับค่าตอบแทน ประกอบไปด้วย เงินเดือนที่ได้รับเมื่อตัดสินใจลาออก (P-Value= 0.428), จำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงาน (P-Value= 0.654) และเงินเดือนจากองค์กรใหม่ที่ได้รับ (P-Value= 0.336) โดยมีนัยสำคัญที่ 0.05

ส่วนที่ 11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

ผู้วิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ($P\text{-Value} = 0.293$) แต่ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับข้อมูลในองค์กรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในองค์กร ($P\text{-Value} = 0.000$) การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ ($P\text{-value} = 0.001$) การสื่อสารในระดับเป็นทางการ ($P\text{-Value} = 0.001$) และการรวมอำนาจ ($P\text{-Value} = 0.000$) โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือการทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนา

การสนทนาแบ่งออกเป็น 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 เป็นการสนทนากับกลุ่มพนักงานที่ลาออกจากธนาคารไทยพาณิชย์ แล้วยังคงประกอบอาชีพเดิมคืออาชีพรับจ้าง จำนวน 3 คน และการสนทนาครั้งที่ 2 คือพนักงานที่ตัดสินใจประกอบธุรกิจส่วนตัว จำนวน 4 คน แต่ละกลุ่มประกอบด้วย พนักงานระดับต้นคือพนักงานธนกิจและระดับผู้บริหารระดับต้นคือ หัวหน้าธนกิจและผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ทุกท่านมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เรียนในสาขาบริหารธุรกิจ

การสนทนาครั้งที่ 1

ผู้วิจัยสนทนาครั้งที่ 1 คือการสนทนากับพนักงานที่ลาออกแล้วประกอบอาชีพรับจ้าง เป็นพนักงานขององค์กรอื่นๆ มีผู้วิจัยผลสรุปการสนทนาดังนี้

ข้อมูลประเด็นเหตุผลที่ตัดสินใจลาออก

ผู้วิจัยพบว่าสาเหตุจากความเครียดและความรู้สึกเบื่อหน่าย พนักงานรู้สึกมีความกดดันที่เกิดจากตนเองเมื่อต้องขายประกัน ร่วมกับการที่ต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงาน พวกเขาจึงไม่สามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ พนักงานรู้สึกเกิดความรับผิดชอบว่าตนไม่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของการทำผลงานให้สาขารับรู้เป้าหมาย และเกรงว่าอาจถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาได้

ข้อมูลประเด็น ความพึงพอใจของงาน

ผู้วิจัยพบว่าความพึงพอใจขณะที่ทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ของพนักงานที่ลาออกคือมิตรภาพจากเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ มีทั้งเรื่องงานขายผลิตภัณฑ์และการทำงานปฏิบัติหน้าที่ เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของพนักงาน นอกจากนั้นผู้วิจัยพบว่า

พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและตระหนักถึงความรู้ ประสบการณ์ ที่พนักงานได้เรียนรู้ ระบบงานที่ทันสมัย มีการควบคุมที่ดี สามารถนำไปเป็นพื้นฐานการทำงานองค์กรอื่นต่อไป

สำหรับความไม่พึงพอใจนั้น ผู้วิจัยพบว่า เกิดจากการที่ธนาคารเน้นให้ขายผลิตภัณฑ์ มากเกินไป ทำให้ขาดเรียนรู้ในการปฏิบัติงานภายในให้ถูกต้องเรียบร้อย

ข้อมูลประเด็นการแสวงหาโอกาส

ผู้วิจัยพบว่า ประเด็นการสนทนาเรื่องการแสวงหาโอกาสนั้น พนักงานให้ความสนใจ กับโอกาสใหม่ที่นอกองค์กรมากกว่าการแสวงหาโอกาสภายใน และพนักงานมีความหวังที่จะ ประสบความสำเร็จในโอกาสใหม่ที่เขาได้ตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพ

ข้อมูลประเด็นบรรยากาศขององค์กรใหม่

ผู้วิจัยพบว่า พนักงานคิดว่าบรรยากาศขององค์กรใหม่มีความแตกต่างจากธนาคารไทย พาณิश्य คือระบบการทำงาน องค์กรใหม่มีการแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนกว่า มีพนักงาน มากกว่า แต่ระบบการทำงานไม่ทันสมัยเหมือนธนาคารไทยพาณิश्य นอกจากนั้นองค์กรใหม่มี สังคม วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างจากสังคมวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิश्य คือการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความเอื้ออาทรมีน้อยกว่าธนาคารไทยพาณิश्य

ข้อมูลประเด็น แนวคิดการป้องกันการลาออก

ผู้วิจัยพบว่า การป้องกันพนักงานลาออกสามารถทำได้โดย ธนาคารควรมีนโยบายแบ่ง การทำงานให้ชัดเจน และเพิ่มจำนวนพนักงานเพื่อแบ่งเป็นพนักงานเป็นทีมชำนาญในการขาย ผลิตภัณฑ์โดยให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสูงกว่าพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานบริการและด้าน การสนับสนุนการปฏิบัติงาน

การสนทนาครั้งที่ 2

ผู้วิจัยสนทนาครั้งที่ 2 คือการสนทนากับพนักงานที่ลาออกแล้วเป็นผู้ประกอบการมี ธุรกิจเป็นของตนเอง ผู้วิจัยสรุปผลการสนทนาได้ดังนี้

ข้อมูลประเด็นเหตุผลที่ตัดสินใจลาออก

ผู้วิจัยพบว่า พนักงานมีเหตุผลการลาออกเนื่องจาก ความกดดันที่ตนต้องรับเป้าหมาย สูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มีความสามารถในการขายประกัน แต่พวกเขารู้สึกวิตกว่าใน อนาคต พวกเขาอาจทำผลงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับ ความรับผิดชอบของพนักงาน เปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ได้จากองค์กรใหม่ หรือธุรกิจส่วนตัว และอีกเหตุผลคือพนักงานต้องการมีเวลาเพื่อดูแลครอบครัวเพิ่มมากขึ้น

ข้อมูลประเด็น ความพึงพอใจของงาน

ผู้วิจัยพบว่าความพึงพอใจที่มีต่อธนาคารไทยพาณิชย์ คือมิตรภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้รับจากการทำงานที่ช่วยเหลือ และยังคงมีมิตรภาพเช่นนี้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าพวกเขาจะลาออกไปจากธนาคารแล้วก็ตาม จนสร้างความรู้สึกลikeเหมือนเพื่อนพนักงานและคนเป็นครอบครัวเดียวกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่าพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและตระหนักถึงความรู้ ประสพการณ์ มุมมองทางธุรกิจ ที่เกิดจากประสบการณ์เรียนรู้ตลอดระยะเวลาที่ทำงานกับธนาคารไทยพาณิชย์

สำหรับความไม่พึงพอใจนั้น พนักงานกล่าวว่าเกิดจากการที่ธนาคารตั้งเป้าหมายเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ และผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่อาจไม่ทราบปัญหา ความทุกข์สุขของพนักงานสาขาอย่างแท้จริง

ข้อมูลประเด็นการแสวงหาโอกาส

ผู้วิจัยพบว่า ประเด็นการสนทนาเรื่องการแสวงหาโอกาสว่า พนักงานให้ความสนใจกับโอกาสใหม่ที่นอกองค์กรมากกว่าการแสวงหาโอกาสภายใน และพนักงานมีความหวังที่จะประสบความสำเร็จในโอกาสใหม่ที่เขาได้ตัดสินใจประกอบธุรกิจส่วนตัว

ข้อมูลประเด็นบรรยากาศขององค์กรใหม่

ผู้วิจัยพบว่า พนักงานที่ประกอบธุรกิจส่วนตัวรู้สึกมีความสุขกับธุรกิจของตนได้ทำงานที่ตนรักและคาดว่าตนสามารถสร้างรายได้ มากกว่าเมื่อปฏิบัติงานอยู่ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ พวกเขาคาดหวังไว้คือ ตนสามารถประกอบธุรกิจส่วนตัวสร้างผลสำเร็จ โดยต้องการทำงานด้วยความสบายใจ ความกดดันอาจเกิดขึ้นได้บ้าง แต่หากเปรียบเทียบกับการทำงานเป็นลูกจ้าง พวกเขาคิดว่าการเป็นเจ้าของธุรกิจคุ้มค่างับความกดดันที่เกิดขึ้น

ข้อมูลประเด็น แนวคิดการป้องกันการลาออก

ผู้วิจัยพบว่า การป้องกันการลาออกนั้นเกิดขึ้นได้ยาก องค์กรไม่สามารถจะหา นโยบายใดมารองรับความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้ เพราะจะเกิดความยุ่งยากกับองค์กร ทำให้ องค์กรไม่มีจุดยืน ไม่เจริญรุดหน้าไปเท่าที่ควร และหากพนักงานมีความต้องการจะลาออกมักมี โอกาสอื่นที่รออยู่และมีความอึดตัวจากที่ทำงานเดิมเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

สรุปผลการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยพบว่าประเด็นจากการสนทนากลุ่ม ได้ดังนี้

1. เหตุผลหลักของการลาออกเรียงตามความสำคัญคือ ความเครียดทำให้เกิดการกดดันจากการขายประกันชีวิต, ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ และความต้องการเวลาเพิ่มมากขึ้นเพื่อดูแลครอบครัว

2. ความพึงพอใจในการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ คือมิตรภาพระหว่างพนักงานทั้งระดับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนพนักงาน สำหรับความไม่พึงพอใจคือการจัดสรรหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะกับงานที่รับผิดชอบ

3. พนักงานที่ลาออกแสวงหาโอกาสจากภายนอกองค์กร มากกว่าโอกาสที่มีภายในองค์กร

4. พนักงานมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์กรใหม่ สามารถทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขมากกว่า และพร้อมที่จะรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น

5. พนักงานบางท่านคิดว่าการจัดสรรพนักงานให้ตรงกับความสามารถ พร้อมทั้งมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถป้องกันการลาออกได้ ในขณะที่บางท่านคิดว่าองค์กรไม่มีความจำเป็นที่ต้องสรรหา นโยบายใดเพื่อป้องกันการลาออกเนื่องจากพนักงานมีความต้องการที่ต่างกัน และมีความต้องการลาออกเป็นทุนเดิมจึงเป็นเรื่องยากที่จะป้องกันการลาออกได้

การอภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ผู้วิจัยมีประเด็นควรมานำมาอภิปรายเพื่อให้มีความเข้าใจชัดเจนขึ้นดังนี้

1. ผู้วิจัยพบว่าข้อมูลส่วนบุคคล พนักงานที่ลาออก มีอายุระหว่าง 26- 30 ปี อายุงานตั้งแต่ 1-3 ปี เพราะพนักงานที่มีอายุช่วงนี้มีประสบการณ์ที่ทำงานกับธนาคารไทยพาณิชย์ได้ระยะหนึ่งแล้ว และสามารถที่จะใช้ประสบการณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการหาโอกาสแสวงหางานใหม่ที่ตรงกับเป้าหมายในชีวิตของตน สอดคล้องกับผลจากแบบสอบถามที่วิเคราะห์เรื่องโอกาสตัดสินใจลาออก ที่มีภาพรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กุลวดี เทศประทีป (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนั้น สำหรับข้อมูลอายุของผู้ลาออก พนักงานที่มีอายุช่วงระหว่าง 36-40 มีการลาออกที่น้อยมาก ไม่มีเพศหญิง มีเพียงเพศชายและมีสถานภาพ สมรสอยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 3.3 แต่พบการลาออกอีกครั้งที่อายุ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.0 เพราะเมื่อพนักงานทำงานได้ระยะหนึ่ง (ช่วงอายุประมาณ 36-40 ปี) พนักงานเริ่มมีครอบครัวที่ต้องดูแล จึงพยายามปรับตนเองในการทำงาน และแสวงหาโอกาสในองค์กรเดิมมากขึ้น ในทางกลับกันหากทำงานต่อจนกระทั่งมีอายุเพิ่มขึ้น (ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป) หากไม่สามารถปรับตัวหรือมีโอกาสอื่นที่ดีกว่า ได้ก็อาจส่งผลให้พนักงานแสวงหาโอกาสจากภายนอก เช่น หางานที่องค์กรอื่น , ประกอบธุรกิจส่วนตัว และนำไปสู่

การลาออกได้ สอดคล้อง การสนทนากลุ่ม และสอดคล้องแนวความคิด ตัวแบบการลาออกของ มอบเลย์และคณะ (1979) ผู้วิจัยพบว่า จากการตอบแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม พนักงานที่มี อายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไปนั้นเป็นผู้บริหารระดับต้นของธนาคาร มีประสบการณ์สูง หากพบการลาออกที่ สูงขึ้นอาจมีผลให้ธนาคารเกิดภาวะขาดผู้บริหาร หรือ ภาวะสมองไหล ทำให้กระทบต่อการ ดำเนินงานได้

สำหรับข้อมูลเพศของกลุ่มตัวอย่าง ในทุกช่วงอายุ เพศหญิงมีอัตราการลาออกที่มากกว่า เพศชายรวมแล้วคิดเป็น ร้อยละ 66.67 และ ร้อยละ 33.3 ตามลำดับ ผู้วิจัยขอแสดงความคิดเห็นว่า ปัจจุบันธนาคารมีพนักงานหญิงมากกว่าพนักงานชาย แต่มีข้อสังเกตคือ ในช่วงอายุไม่เกิน 25 ปี มี พนักงานชายลาออกมากกว่า ในช่วงอายุที่น้อยเพศชายชอบการเสี่ยงมากกว่าเพศหญิง อีกทั้งมีความ คล่องตัวในการเคลื่อนย้ายแรงงานเพศชายสูงกว่าเพศหญิง ข้อสังเกตนี้สอดคล้องกับผลงานการวิจัย ของ ทวีวิทย์ ภัทวณิช (2530) เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการออกจากงาน อุตสาหกรรมนอกระบบการเกษตร

ผู้วิจัยพบว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่าลาออกมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานมาก , พนักงานตำแหน่งหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ลาออกมากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งระดับบริหาร , พนักงานที่มีสถานภาพโสด ดัดสินใจลาออกมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสอยู่ด้วยกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ อัสมาภรณ์ ณ สงขลา (2539) เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยในเขต กรุงเทพมหานคร

ข้อมูลส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าพนักงานที่ลาออก มีวุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจ สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 ในขณะที่ วุฒิการศึกษาด้านการตลาด และอักษรศาสตร์ มี เพียงอัตราร้อยละ 3.3 เพราะว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาด้านการตลาดได้ทำงานที่ตรงกับวุฒิและ เป้าหมายของตนจากการได้ทำงานที่ ธนาคารไทยพาณิชย์ในขณะที่ผู้จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ อาจค้นพบว่า ตนอาจมีโอกาและความก้าวหน้าในวิชาชีพอื่นๆ มากกว่า สำหรับผู้ที่มิวุฒิการศึกษา อักษรศาสตร์อาจมีจำนวนน้อยมากที่เข้าทำงานในธนาคารไทยพาณิชย์ จึงมีการลาออกน้อย เช่นเดียวกัน

ข้อมูลด้านบุคคลส่วนสุดท้ายคือระยะทางจากที่บ้านถึงที่ทำงานของผู้ลาออกส่วนใหญ่ ผู้วิจัยพบว่าเป็น ระยะทางที่ใกล้ที่สุดคือ ระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงานไม่เกิน 10 กิโลเมตร แสดงให้ เห็นว่าธนาคาร ได้จัดให้พนักงานส่วนใหญ่ ได้ทำงานที่ใกล้กับที่พัก และระยะทางเป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อการลาออกน้อยมาก สอดคล้องกับการสนทนากลุ่มที่พนักงานไม่ได้กล่าวถึงปัญหาของการ เดินทางเลย

2. ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยระดับค่าตอบแทน พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนขั้นแรกขององค์กร คือ เงินเดือนที่ช่วง 10,001–15,000 บาท และมีเงินเดือนปรับขึ้นในขั้นต่ำคือ ไม่เกิน 1,000 บาท แต่พวกเขาสามารถรับเงินเดือนสูงขึ้นจากองค์กรใหม่ ช่วงเงินเดือน 22,001-27,000 บาท สอดคล้องกับ สาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก 2 อันดับแรก คือค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 46.67 เหตุผลรองคือ องค์กรใหม่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า งานวิจัยนี้สอดคล้องกับวิจัยในประเทศไทยของ มนสิรา โอมะคุปต์ (2535) ซึ่งศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานธนาคาร ที่มีตัวแปรสำคัญคือ ค่าตอบแทน ทำให้งานวิจัยทั้งสองสอดคล้องแนวความคิดของ Lawler (1971) ที่พบว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ส่งผลให้พนักงานลาออก และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Price (1977) ที่กล่าวว่าค่าตอบแทนสูง ส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ แต่ค่าตอบแทนไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญที่สุด เนื่องจาก Price พบว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ไม่คำนึงถึง ค่าตอบแทน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณด้านปัจจัยระดับค่าตอบแทน ยังสอดคล้องกับ การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยพบว่าสาเหตุหลักของการลาออกคือค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของพนักงาน เปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ได้จากองค์กรใหม่ หรือ ธุรกิจส่วนตัว

3. ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ และการสื่อสารในระดับเป็นทางการ พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น จากการตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก ดังนั้นจึงไม่สอดคล้องตามแนวความคิดของ Price (1977) ที่กล่าวถึงว่าหากพนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรสูง การติดต่อสื่อสารที่มากพอ ส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกต่ำ

แต่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ปัจจัยเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกคือ ความเครียดของพนักงาน ความเครียดนี้เป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นจากปัจจัยต่างๆที่มีในแบบสอบถาม สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สงกรานต์ เชยเล็ก (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรต่อแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในนิคมอมตะนคร

4. ผู้วิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน แต่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในองค์กร การสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ การสื่อสารในระดับเป็นทางการ และการรวมอำนาจ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยพบว่าแม้พนักงานมีความพึงพอใจของงานในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร การสื่อสารทั้งในระดับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การรวมอำนาจ อาจมีปัจจัยอื่นๆที่ทำให้เขาตัดสินใจลาออกได้ ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้อง

กับ แนวความคิดของ Price (1977) ที่กล่าวว่า หากองค์กรมีความสมานฉันท์ การสื่อสารทั้งในระดับ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในระดับสูง ส่วนการรวมอำนาจในระดับต่ำ จะส่งผลให้พนักงานมี อัตราการลาออกต่ำ

ผู้วิจัยพบว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน สอดคล้องกับ Price (1977) ที่กล่าวว่าค่าตอบแทนไม่ได้เชื่อมโยงกับความพึงพอใจ เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นรูปธรรมวัดค่าได้เป็นตัวเลข แต่ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อค่าตอบแทนนั้นได้รับเป็นนามธรรมที่ขึ้นอยู่กับความคิดและการตีค่าของแต่ละบุคคล

3.ข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา

1. เรื่องอัตราค่าตอบแทน นายจ้าง หรือองค์กร ควรพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนให้เป็นผู้นำ ในระดับองค์กรเดียวกันได้แก่ธนาคารพาณิชย์ บริษัทลิซซิ่ง บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทประกันชีวิต เป็นต้น เฉพาะพนักงานที่ธนาคารแต่งตั้งในระดับบริหารเบื้องต้นขึ้นไป หรือพนักงานที่มีความสามารถในการขายบริการผลิตภัณฑ์ ธนาคารควรให้ความสนใจเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้เป็นพิเศษ เพื่อรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าไว้

2. ธนาคารควรจูงใจพนักงานให้ใช้สวัสดิการพิเศษด้านสินเชื่อ โดยสินเชื่อมีอัตราดอกเบี้ยและสิทธิพิเศษแบ่งตามระดับชั้นของพนักงาน หรือตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานต้องตระหนักเมื่อเขาจะตัดสินใจลาออก นอกจากนั้นจากข้อมูลส่วนบุคคลพบว่าพนักงานที่แต่งงาน อยู่ด้วยกัน มีอัตราการลาออกที่น้อย ดังนั้น ธนาคารควรมีสวัสดิการพิเศษให้สำหรับพนักงานไทยพาณิชย์ที่เป็นคู่สมรส เช่น ให้สวัสดิการสินเชื่อพิเศษเพื่องานแต่งงาน สินเชื่อเพื่อซื้อเรือนหอหลังแรก ตลอดจนสวัสดิการเรื่องวันลาในช่วงพิธีสมรส เพื่อสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจและความจงรักภักดีองค์กรเพิ่มมากขึ้น

3. การคัดเลือกพนักงานที่ทำงานสาขา ผู้บริหารควรคัดเลือกพนักงานที่สำเร็จสาขา ด้านการตลาดเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ขายและบริการ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่สำเร็จการศึกษาด้านการตลาด ตัดสินใจลาออกน้อยที่สุด

4. การจัดสรรงานต้องให้ตรงกับความต้องการและความสามารถของพนักงานให้มากที่สุด ธนาคารต้องมีนโยบายจัดทีมที่มีความสามารถพิเศษด้านงานขาย พร้อมทั้ง องค์กรควรให้ค่าตอบแทนและการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานด้านนี้ให้มีความแตกต่างกับพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการอื่นๆ

5. ธนาคารควรแนะนำพนักงานในทุกระดับชั้น เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานในธนาคารไทยพาณิชย์ ปลุกฝังให้พนักงานใหม่มีความภูมิใจในองค์กร เพื่อสร้างให้พนักงานมองเห็นวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กรและต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

6. ธนาคารควรสร้างทีมงานให้สาขาแข็งแกร่งเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลการมีส่วนร่วมในองค์กร อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถสร้างผลงานขายให้เพิ่มมากขึ้นด้วยการกระตุ้นให้พนักงานมีเป้าหมายของทีมงานร่วมกัน โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลงานขายไม่ดี ผู้บริหารควรให้กำลังใจ ให้การอบรม จัดให้มีเพื่อนร่วมงานที่มีผลงานการขายที่ดีเป็นพี่เลี้ยงในการขาย เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

7. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีระบบคู่มือหรือพีแอลซี สำหรับพนักงานทุกท่านในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจ ทำให้พนักงานมีการทำงานด้วยการช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา ร่วมกัน การรับทราบระเบียบปฏิบัติมากขึ้น

8. ธนาคารควรประชาสัมพันธ์ช่องทางสายด่วนที่พนักงานสาขาสามารถส่งความคิดเห็นตรงกับผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาการพนักงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นหรือการส่งปัญหาสู่องค์กรได้อย่างสะดวก นอกจากนั้นควรมีทีมผู้บริหารมาเยี่ยมให้กำลังใจพนักงานสาขา เพื่อสอบถามทุกข์สุขของพนักงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

9. การดำเนินงานของสาขา เช่นทิศทางการทำงานของสาขา เป้าหมายผลิตภัณฑ์ หรือ การทำกิจกรรมอื่นๆที่นอกเหนือจากงานประจำ เช่น กิจกรรม CSR กิจกรรมสันทนาการต่างๆ ควรให้พนักงานทุกระดับในองค์กร มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวางแผนร่วมกับผู้บริหารสาขา

10. ธนาคารควรประชาสัมพันธ์ อัตราค่าจ้างตำแหน่งงานที่ว่าง ผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล และส่งข้อมูลถึงสาขาผ่านระบบ Intranet ของธนาคารเพื่อแจ้งให้กับพนักงานที่มีความสนใจโยกย้ายงาน ตามความเหมาะสมได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยควรทำการขยายการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกไปสู่เขตสำนักงานอื่นหรือ ธนาคารอื่นที่มีอัตราการลาออกของพนักงานสูง

2. ควรใช้แนวความคิดของนักวิชาการท่านอื่นในการทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออก เช่น Mobley หรือ Lawler เพื่อใช้แนวคิดเป็นกรอบในการวิจัยครั้งต่อไป
3. ควรศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการป้องกันการลาออกของพนักงานเพื่อสร้างความรู้ให้กับองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติวัฒน์ ฌมยา. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- กระดอง พิกุลศรี. “การสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการสำนักงานความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาต่างประเทศ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- กุลวดี เทศประทีป. “ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.
- กำธร พุกยานานนท์และคณะ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต บัณฑิตมหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.
- จุฑารัตน์ แสงสุริยนต์. “ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ชาติ ไตรจันทร์. ความตั้งใจจะลาออกและการลาออกจากองค์กรของบุคคล: การหาสาเหตุจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://gspace.ru.ac.th/downloads/doc/d021.doc>
- ชาย โพธิ์สีดา. ศาสตร์และศิลป์ แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2554.
- จิตร์รัตน์ ศิริเลิศ. “ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงานของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติในจังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- ณรัช ส. ขาวลำอ่างค์. “การวิเคราะห์หาปัจจัยและเสนอแนวทางลดผลกระทบต่อการลาออกของนักบินลำเลียงกองทัพอากาศ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

- คุณดาว มีปรีชา. “การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร กรณีศึกษา : องค์กรเอกชนผลิต
เครื่องใช้ไฟฟ้า.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- ทวิวิทย์ ภัทวนิตย์. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการลาออกจากการงาน ในอุตสาหกรรม
การเกษตร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2530.
- เทียนฉาย กิระนันท์. สังคมศาสตร์วิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2544.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน. “รายงานผู้ลาออกจากงาน.”
สิงหาคม 2554. (พิมพ์ดีด)
- ธนินรัช รัตนพงศ์ภิญโญ. “การประเมินมูลค่าเพิ่มการพัฒนาทุนมนุษย์.” วารสารมหาวิทยาลัย
ศิลปากร (2552): 136-149.
- นงนุช ศรีสัตตบุตร. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ราชมงคลอีสาน วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2549.
- ปัทมาพร เรียมพาณิชย์. “ความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความหวังใน
ค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยาใน จังหวัด
เชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- ประมากรณ์ ทัพพะรังสี. “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
สำนักงานใหญ่ต่อการลาออกจากการทำงาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549.
- ประสพชัย พสุนนท์. “การออกแบบสอบถาม.” เอกสารคำสอนประกอบรายวิชา 761 323 การวิจัย
ภาควิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2544.
- ผู้จัดการออนไลน์. อาชีพ “ธนาคาร” เนื้อหอม [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 7 มีนาคม 2554. เข้าถึงได้จาก
<http://manager.co.th/Stock>
- ภิญโญ เสือพิทักษ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออกจาก
องค์กรของพนักงานระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

มนิสรา โอมะคุปต์. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานธนาคาร.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2535.

ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์. “ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ในองค์การเอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538.

ราม ทิพย์รส. “การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดการสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

วสันต์ พงศ์ผาสุก. “รูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้จัดการ บริษัทเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2547.

วิเชียร วิทยอุดม. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไวเท็กซ์, 2549.

สงกรานต์ เชยเล็ก. “ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

สติเฟน พี รอบบิน และ แมรี คัลเตอร์. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546.

สมพงษ์ เฟื่องอารมณ์. “การจัดการองค์การแบบระบบการรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการประกอบธุรกิจทั้งในระบบราชการและบริษัทเอกชน: การบริหารและการจัดการองค์การในระบบธนาคารสาขา.” วารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ 2, 2 (ตุลาคม 2550 – มีนาคม 2551) : 1-47.

สิทธิ ชีรสรณ์. แนวคิดพื้นฐานทางการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

สุทธินิ กุศลศรี. “สาเหตุการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

สุธรรม รัตนโชติ. การวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ทอปป, 2551.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

สุรสาร เทพศิริ. “ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความต้องการลาออกจากงานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรมบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2547.

สุวลักษณ์ แสนภักดี. “แนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

อัสมาภรณ์ ณ สงขลา. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2539.

ภาษาต่างประเทศ

Hickman, C.R., and Silva, M.A. Creating Excellence : Managing Corporate Culture Strategy and Change in the New Age. New York : New American Library, 1984.

Ingersoll, Richard M. Teacher Turnover Shortages, and the Organization of Schools. Pennsylvania: Center for the Study of Teaching and Policy University of Whashington, 2001.

Jackson and Other. Human Resource Mamagement International Perspective. New York: Thomson Press, 1999.

Mobley, H. William. Employee Turnover: Causes, Conse Quences, and Control. Texas: Addison-Wesley Publishing Company Press, 1982.

_____. “Intermediate linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover”. Journal of Applied Psychology 62, 2 (1977): 237-239.

Price, L. James. The Study of Turnover. Iowa: The Iowa State University Press, 1997.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน



แบบสอบถาม

เรื่อง **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**
กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เขตสำนักงานพื้นที่พระประโทน ตัดสินใจลาออก
2. ศึกษาแนวทางป้องกันการลาออก ที่ส่งผลกระทบต่อธนาคาร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการวิจัยของวิชา วิทยานิพนธ์ (761 650) ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ข้อมูลแบบสอบถามทุกฉบับนี้จะไม่นำเสนอหรือเปิดเผยเป็นรายบุคคล เพื่อข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาปรับปรุงงานด้านทรัพยากรบุคคลต่อไป ขอความกรุณาท่านกรอกแบบสอบถามที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยคำตอบของท่านจะใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยเท่านั้น และขอรับรองว่าการให้ข้อมูลของท่านจะไม่เกิดผลกระทบใดๆต่อท่าน
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 9 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม, ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน, ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร, ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ, ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ, ข้อมูลเกี่ยวกับการรวมอำนาจ, ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน, ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส, ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	ส่วนของผู้วิจัย
1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	1.....
2. อายุ ☐ ไม่เกิน 25 ปี ☐ 26 – 30 ปี ☐ 31 – 35 ปี ☐ 36 – 40 ปี ☐ 41 ปีขึ้นไป	2.....
3. สถานภาพ ☐ โสด ☐ สมรส/อยู่ด้วยกัน ☐ หม้าย ☐ หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3.....
4. ระดับการศึกษา ☐ ปวช. ☐ ปวส./ อนุปริญญา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท	4.....
5. วุฒิการศึกษา ☐ เศรษฐศาสตร์ ☐ บัญชี ☐ บริหารธุรกิจ ☐ รัฐศาสตร์ ☐ การตลาด ☐ อักษรศาสตร์ ☐ นิติศาสตร์ ☐ วิทยาศาสตร์ ☐ ศึกษาศาสตร์ ☐ นิเทศศาสตร์ ☐ อื่นๆ.....	5.....
6.อายุงาน ☐ ไม่เกิน 1 ปี ☐ 1-3 ปี ☐ 4-6 ปี ☐ 7-9 ปี ☐ 10 ปี ขึ้นไป	6.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)	
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	ส่วนของผู้วิจัย
7.ตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออก ☐ พนักงานธนกิจ/ธุรกิจ ☐ เจ้าหน้าที่ธนกิจ/ธุรกิจ ☐ หัวหน้าธนกิจ/ธุรกิจ ☐ ผู้ช่วยผู้จัดการ ☐ ผู้จัดการสาขา	7.....
8.ระดับชั้นสุดท้ายก่อนลาออก ☐ พนักงานระดับต้น ☐ พนักงานระดับกลาง ☐ บริหารระดับต้น ☐ บริหารระดับกลาง ☐ บริหารระดับสูง	8.....
9.ระยะการเดินทางจากที่พักถึงสาขา ☐ ไม่เกิน 10 กม. ☐ 10 - 20 กม. ☐ 21 - 30 กม. ☐ 31- 40 กม. ☐ 41 กม.ขึ้นไป	9.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน	
ข้อมูลเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน	ส่วนของผู้วิจัย
10.เงินเดือนที่ได้รับเมื่อท่านตัดสินใจลาออก ☐ ไม่เกิน 10,000 บาท ☐ 10,001 - 15,000 บาท ☐ 15,001 – 20,000 บาท ☐ 20,001 – 25,000 บาท ☐ มากกว่า 25,000 บาท	10.....
11. จำนวนเงินเดือนที่ปรับขึ้นในปีสุดท้ายของการทำงาน ☐ ต่ำกว่า 1,000 บาท ☐ 1,001- 2,000 บาท ☐ 2,001- 3,000 บาท ☐ 3,001 บาท ขึ้นไป	11.....
12. เงินเดือนจากองค์กรใหม่ที่ท่านได้รับ ☐ ไม่เกิน 12,000 บาท ☐ 12,001 - 17,000 บาท ☐ 17,001 – 22,000 บาท ☐ 22,001 – 27,000 บาท ☐ มากกว่า 27,000 บาท.	12.....

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร						
ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
13.ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี						13.....
14.ท่านสามารถปรึกษาและรับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน						14.....
15.ผู้บังคับบัญชาใส่ใจและให้คำปรึกษาพร้อมช่วยเหลือท่านทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน						15.....
16.ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี						16.....
17.ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจท่าน ในการปฏิบัติงานเสมอ						17.....
18.ท่านเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลงานให้สาขาบรรลุเป้าหมาย						18.....

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ						
ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสาร ในระดับไม่เป็นทางการ	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
19.ท่านได้รับข่าวสารขององค์กร ผ่านการพูดคุยสื่อสารจากเพื่อนพนักงานของท่านเสมอ						19.....
20.ท่านได้รับการสื่อสารจากเพื่อนร่วมงานด้วยน้ำเสียงและท่าทีที่เป็นมิตรเสมอ						20.....
21.ท่านมีเพื่อนสนิทที่ดีที่สุด สำหรับการทำงาน						21.....
22.ผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงผู้สอนงานได้อธิบายถ่ายทอดงานให้กับท่านจนเกิดความเข้าใจและชำนาญในงาน						22.....
23.ผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับท่านด้วยท่าทีและน้ำเสียงที่ให้ความเมตตา เกื้อหนุนท่านเสมอ						23.....

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ						
ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสาร ในระดับเป็นทางการ	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
24. ท่านสามารถเข้าถึง ระเบียบปฏิบัติงานหรือ ข้อมูลต่างๆขององค์กรได้ อย่างสะดวก						24.....
25. ท่าน ได้รับ ทราบ เป้าหมายการทำงานอย่าง ชัดเจน						25.....
26. ท่านได้รับการอบรม เพิ่มความรู้ใหม่เพื่อ ปฎิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ						26.....
27. องค์กรมีวิธีการทบทวน ระบบงานต่างๆให้ท่าน สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้อง						27.....
28. ท่านสามารถแสดงความ คิดเห็นหรือปัญหาของท่าน สู่องค์กรด้วยช่องทางที่ สะดวก						28.....

เกี่ยวกับส่วนที่ 6 ข้อมูลการรวมอำนาจ						
ข้อมูลเกี่ยวกับการรวมอำนาจ	ไม่เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
29.ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบพร้อมกับคณะผู้บริหารองค์กรเสมอ						29.....
30.ท่านมีส่วนร่วมตัดสินใจทำกิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการทำงานประจำ เช่น กิจกรรมCSR, สันทนาการต่างๆ ร่วมกับคณะผู้บริหารเสมอ						30.....
31.ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานในความรับผิดชอบของท่าน ร่วมกับคณะผู้บริหารได้เสมอ						31.....
32.คณะผู้บริหารชี้แจงเหตุผลการพิจารณาความดีความชอบหรือเหตุผลการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกี่ยวกับท่านเสมอ						32.....

ส่วนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน						
ข้อมูลเกี่ยวกับความ พึงพอใจในงาน	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
33.ท่านรู้สึกพอใจระดับเงินเดือนและโบนัส						33.....
34.ท่านรู้สึกพอใจสวัสดิการต่างๆเช่นสิทธิการลา,สิทธิค่ารักษาพยาบาล,เงินสำรองเลี้ยงชีพ,เงินกู้สวัสดิการ						34.....
35.ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆคุ้มค่ากับงานที่ท่านรับผิดชอบ						35.....
36.ท่านรู้สึกพอใจเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี						36.....
37.ท่านรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน						37.....
38.ท่านรู้สึกพอใจมิตรภาพระหว่างท่านและผู้บังคับบัญชา						38.....
39.ท่านรู้สึกพอใจสังคมความเป็นอยู่ของที่ทำงาน						39.....
40.ท่านรู้สึกพอใจกับความร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน						40.....

ส่วนที่ 7 (ต่อ)						
ข้อมูลเกี่ยวกับความ พึงพอใจในงาน	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
41.ท่านรู้สึกพอใจ ท่าที กริยา วาจา ของเพื่อน ร่วมงาน						41.....
42.ท่านรู้สึกพอใจ วิธีสอน งานและอธิบายหลักเกณฑ์ ต่างๆของพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน						42.....
43.ท่านรู้สึกพอใจเป้าหมาย การทำงานที่ท่านได้รับ						43.....
44.ท่านรู้สึกพอใจสำหรับ คำแนะนำและคำตักเตือน จากผู้บังคับบัญชา						44.....
45.ท่านรู้สึกพอใจเครื่องมือ สื่อสารขององค์กร เช่น การศึกษาระเบียบปฏิบัติงาน ผ่านระบบIntranet						45.....
46.ท่านรู้สึกพอใจระบบการ จัดอบรมที่จัดโดยหน่วยงาน ภายในองค์กร						46.....
47.ท่านรู้สึกพอใจการจัด อบรมให้ความรู้ผ่านระบบ E-Learning						47.....
48.ท่านรู้สึกพอใจเป้าหมาย ที่หน่วยงานได้รับจาก สำนักงานใหญ่						48.....

ส่วนที่ 7 (ต่อ)						
ข้อมูลเกี่ยวกับความ พึงพอใจในงาน	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
49.ท่าน รู้สึก พ อ ใจ กับ นโยบายโดยรวมขององค์กร						49.....
50.ท่านรู้สึกพอใจกับการมี ส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการทำงาน						50.....
51.ท่านรู้สึกพอใจการแบ่ง หน้าที่การปฏิบัติงาน						51.....
52.ท่านรู้สึกพอใจความ ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา						52.....

ส่วนที่ 8 ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส						
ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ตัดสินใจลาออก	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
53.ท่าน เป็นผู้แสวงหา โอกาสท้าทายความสามารถ อยู่เสมอ						53.....
54.ความสามารถของท่าน ทำให้ท่านเชื่อมั่นการ แสวงหา องค์กรใหม่ที่ เหมาะสมกับท่าน						54.....

ส่วนที่ 8 (ต่อ)						
ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ตัดสินใจลาออก	เห็นด้วย					ส่วนของผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
55.โอกาสทางเศรษฐกิจของ ประเทศไทย ทำให้ท่านคิด ว่า ท่านสามารถแสวงหา งานใหม่ได้ง่าย						55.....
56.ประสบการณ์ที่ท่านได้ รับจากธนาคารไทยพาณิชย์ เอื้อให้องค์กรแห่งใหม่รับ พิจารณาท่าน						56.....
57.องค์กรแห่งใหม่ให้ ความก้าวหน้าและตรงกับ เป้าหมายในชีวิตท่าน						57.....
58.ระดับเงินเดือนที่สูงขึ้นมี ผลต่อการตัดสินใจของท่าน						58.....
59.ระดับสวัสดิการที่ดีขึ้นมี ผลต่อการตัดสินใจของท่าน						59.....

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกของท่านและ
ท่านสามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ

ส่วนที่ 9 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน	
สาเหตุการลาออก	ส่วนของผู้วิจัย
☐ 1.ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ	60.....
☐ 2.ไม่มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพของเพื่อนร่วมงาน	61.....
☐ 3.ไม่มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา	62.....

ส่วนที่ 9 (ต่อ)	
สาเหตุการลาออก	ส่วนของผู้วิจัย
☐ 4.ไม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลงาน	63.....
☐ 5.มีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน	64.....
☐ 6.ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ	65.....
☐ 7.ไม่มีโอกาสและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	66.....
☐ 8.องค์กรใหม่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า	67.....
☐ 9.องค์กรใหม่มีโอกาสและความเจริญก้าวหน้ามากกว่า	68.....
☐ 10.การทำงานที่องค์กรใหม่ตรงกับเป้าหมายในชีวิต	69.....
☐ 11.ประกอบธุรกิจส่วนตัว	70.....
☐ 12.ปัญหาสุขภาพ	71.....
☐ 13.ปัญหาครอบครัว	72.....
☐ 14.ปัญหาการเดินทาง	73.....
☐ 15.ศึกษาต่อ	74.....
☐ 16.อื่นๆ (โปรดระบุ).....	75.....

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ข้อมูลในครั้งนี้

นางณัฐพร พิงบ้านเกาะ

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์หาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร	0.815
ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ	0.835
ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ	0.851
ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการรวมอำนาจ	0.809
ส่วนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	0.792
ส่วนที่ 8 ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส	0.872
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	0.898

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q13	21.0333	4.9989	.5376	.7944
Q14	21.1333	4.6023	.5742	.7861
Q15	21.3333	4.3678	.6472	.7691
Q16	21.3000	4.7000	.6444	.7728
Q17	21.4000	4.2483	.6852	.7596
Q18	21.1333	5.0161	.3977	.8244

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 6

Alpha = .8147

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับไม่เป็นทางการ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q19	16.0667	5.3057	.4608	.8440
Q20	15.9000	4.2310	.7818	.7614
Q21	16.2000	3.9586	.6720	.7952
Q22	15.6000	4.3862	.5622	.8267
Q23	15.8333	4.4885	.7627	.7723

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 5

Alpha = .8350

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในระดับเป็นทางการ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q24	15.9333	2.8920	.8516	.7642
Q25	15.8333	3.3161	.7549	.7968
Q26	15.7333	4.2023	.3337	.8935
Q27	16.1000	3.6103	.5652	.8456

ส่วนที่ 5 (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q28	15.8667	3.0851	.8358	.7720

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 5

Alpha = .8514

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการรวมอำนาจ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q29	10.1667	3.4540	.7525	.6968
Q30	10.4333	4.1851	.6250	.7663
Q31	10.1667	4.0747	.5545	.7938
Q32	9.9333	3.5816	.5992	.7798

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 4

Alpha = .8094

ส่วนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q33	68.3667	33.1368	.4169	.7803
Q34	67.8667	33.5678	.5293	.7724
Q35	68.2000	33.6828	.4543	.7770
Q36	68.0000	35.3793	.3561	.7837
Q37	67.0667	34.4092	.4635	.7772
Q38	67.2667	33.3057	.5717	.7697
Q39	67.2667	36.3402	.4110	.7836
Q40	67.4000	35.1448	.4233	.7803
Q41	67.2333	36.3230	.3757	.7844
Q42	67.4333	34.3920	.5736	.7729
Q43	68.0333	37.8954	.0052	.8071
Q44	67.4667	34.0506	.5413	.7730
Q45	68.0000	37.2414	.1327	.7954
Q46	67.9000	35.6103	.3101	.7864
Q47	68.0000	34.5517	.3619	.7836
Q48	68.2000	38.6483	-.0637	.8071
Q49	67.9667	35.9644	.2726	.7885
Q50	67.7667	36.3230	.2432	.7900
Q51	67.7667	34.8747	.3657	.7831
Q52	67.5000	32.8103	.5189	.7719

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 20

Alpha = .7924

ส่วนที่ 8 ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q53	24.9667	10.6540	.4854	.8739
Q54	24.7333	9.4437	.8024	.8349
Q55	25.0333	9.3437	.6291	.8589
Q56	24.4333	9.6333	.6091	.8605
Q57	24.6333	10.1713	.5735	.8638
Q58	24.3333	9.6092	.7090	.8463
Q59	24.2667	9.5816	.7842	.8378

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 7

Alpha = .8723

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q13	174.4000	171.2828	.3388	.8967
Q14	174.5000	171.9828	.2298	.8979
Q15	174.7000	174.2862	.0798	.8997

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ(ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Q16	174.6667	171.4023	.3110	.8970
Q17	174.7667	170.2540	.3200	.8969
Q18	174.5000	170.5345	.3222	.8969
Q19	175.0000	169.6552	.4390	.8957
Q20	174.8333	163.4540	.7379	.8917
Q21	175.1333	163.8437	.5670	.8934
Q22	174.5333	162.8782	.6566	.8922
Q23	174.7667	165.8402	.6540	.8931
Q24	174.9000	169.8862	.3424	.8966
Q25	174.8000	169.4069	.4345	.8957
Q26	174.7000	171.8724	.2913	.8972
Q27	175.0667	174.1333	.1033	.8992
Q28	174.8333	170.5575	.3327	.8967
Q29	175.4333	167.7713	.3592	.8966
Q30	175.7000	175.5276	.0008	.9010
Q31	175.4333	170.8747	.2254	.8985
Q32	175.2000	170.2345	.2144	.8992
Q33	175.9000	164.4379	.4408	.8955
Q34	175.4000	166.7310	.4652	.8950
Q35	175.7333	165.8575	.4595	.8950
Q36	175.5333	168.8782	.3960	.8960
Q37	174.6000	166.1103	.5391	.8941

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ(ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q38	174.8000	165.6828	.5303	.8941
Q39	174.8000	172.3724	.3186	.8970
Q40	174.9333	169.7195	.3739	.8963
Q41	174.7667	169.8402	.5087	.8954
Q42	174.9667	167.2057	.5735	.8941
Q43	175.5667	173.2885	.1017	.9003
Q44	175.0000	165.7241	.5914	.8935
Q45	175.5333	173.9126	.1106	.8992
Q46	175.4333	170.2540	.3008	.8972
Q47	175.5333	167.2230	.3968	.8960
Q48	175.7333	179.2368	-.2071	.9033
Q49	175.5000	173.7069	.1069	.8996
Q50	175.3000	173.5276	.1257	.8992
Q51	175.3000	168.7690	.3533	.8966
Q52	175.0333	162.9989	.5683	.8933
Q53	175.0667	169.9264	.3484	.8966
Q54	174.8333	163.4540	.7379	.8917
Q55	175.1333	163.8437	.5670	.8934
Q56	174.5333	162.8782	.6566	.8922
Q57	174.7333	166.1333	.5530	.8940
Q58	174.4333	167.8402	.4411	.8954
Q59	174.3667	166.3092	.5735	.8938

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 47

Alpha = .8982

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางณัฐพร พิงบ้านเกาะ
ที่อยู่	69 ถนนไผ่เตย ตำบลห้วยจรเข้ม อำเภอมือง จังหวัดนครปฐม
ที่ทำงาน	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาบิกชีนครปฐม ห้อง 221/1 ชั้น 2 บิกชีนครปฐม 754 ถนนเพชรเกษม ตำบลห้วยจรเข้ม อำเภอมือง จังหวัดนครปฐม โทรศัพท์ (034) 212788
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	สำเร็จการศึกษาปริญญาบัญชีบัณฑิต สาขาบัญชี คณะเศรษฐศาสตร์ศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2553	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2536 - 2542	พนักงานชั้นกลาง ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขานครปฐม
พ.ศ.2543 –2546	พนักงานธนกิจสัมพันธ์อาวุโส ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาบางเลน
พ.ศ.2547 – 2548	หัวหน้าธนกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาบิกชีนครปฐม
พ.ศ.2548 - 2552	หัวหน้าธนกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขานนทบุรี (นครปฐม)
พ.ศ.2552 – 2554	ผู้ช่วยผู้จัดการ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขานนทบุรี (นครปฐม)
พ.ศ.2554 - 2555	ผู้ช่วยผู้จัดการ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขา ลูกแก้ว

พ.ศ.2555 – ปัจจุบัน

ผู้จัดการสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
สาขานครปฐม