

ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา
กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิน ระวังศ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดล ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณ พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ช่วยกรุณากรอกแบบสอบถามและข้อเสนอแนะต่างๆ และผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน BM รุ่น 16A ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

วราลี สว่างอารีย์กุล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท
ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

THE STUDY OF FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEES'S INTENTION TO RESIGN
FROM THE SIAM CEMENT PUBLIC COMPANY LIMITED (SCG)

วาราลี ส่งอารีย์กุล 5650018

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์พิลา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจาก
งานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยกลุ่ม
ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง
แบบบังเอิญหรือตามความสะดวก จากพนักงานจำนวน 330 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือความถี่และร้อยละ
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการทดสอบเพื่อวัดค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t -Test) การวิเคราะห์ความ
แปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

ผลการวิจัย จากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่า เพศที่ต่างกันไม่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน
ของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่วน อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยธุรกิจที่สังกัดที่ต่างกัน
ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน และในส่วนของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
และปัจจัยทางทรัพยากรขององค์กร พบว่าตัวแปรอิสระ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครื่องฯ ความสัมพันธ์ต่อ
หัวหน้างาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการ
ปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทั้ง 5 ตัว
แปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ร้อยละ 42.2 โดย ปัจจัยด้านนโยบาย
และการบริหารงานของเครื่องฯ ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและ
ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
ส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ส่วนตัวแปรอิสระ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลต่อความตั้งใจ
ลาออกของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

คำสำคัญ : ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน / บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สารบัญ

| | หน้า |
|--|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| สารบัญรูปภาพ | ณ |
| บทที่ 1 | 1 |
| บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 คำถามและวัตถุประสงค์งานวิจัย | 3 |
| 1.3 ขอบเขตการวิจัย | 3 |
| 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ | 4 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 5 |
| บทที่ 2 | 6 |
| แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 6 |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน | 6 |
| 2.2 ทฤษฎีอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน | 11 |
| 2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 17 |
| 2.4 สมมติฐานงานวิจัย | 22 |
| บทที่ 3 | 24 |
| วิธีการดำเนินการวิจัย | 24 |
| 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย | 24 |
| 3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง | 25 |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้การวิจัย | 26 |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 29 |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 30 |
| บทที่ 4 | 32 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 32 |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 33 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก ของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) | 36 |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) | 44 |
| 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน | 45 |
| 4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน | 61 |
| บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 62 |
| 5.1 อภิปรายผลการวิจัย | 62 |
| 5.2 สรุปผลการวิจัย | 64 |
| 5.3 ข้อจำกัดการวิจัย | 66 |
| 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป | 69 |
| บรรณานุกรม | 71 |
| ประวัติผู้วิจัย | 72 |

สารบัญตาราง

| ตาราง | หน้า |
|--|------|
| 3.1 ตารางแสดงค่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กร | 27 |
| 3.2 เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูลของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กรอยู่ในรูปของค่าเฉลี่ย | 28 |
| 3.3 ตารางแสดงค่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน | 28 |
| 3.4 เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในรูปของค่าเฉลี่ย | 29 |
| 4.1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ | 33 |
| 4.2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ | 34 |
| 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด | 34 |
| 4.4 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน | 35 |
| 4.5 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG | 35 |
| 4.6 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัด | 36 |
| 4.7 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน | 37 |
| 4.8 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ | 38 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| 4.9 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน | 39 |
| 4.10 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน | 40 |
| 4.11 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | 41 |
| 4.12 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ | 42 |
| 4.13 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน | 43 |
| 4.14 ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา SCG | 44 |
| 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ | 46 |
| 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ | 47 |
| 4.17 เปรียบเทียบการทดสอบรายคู่ภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ | 48 |
| 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด | 49 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| 4.19 เปรียบเทียบการทดสอบรายกลุ่มภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา | 50 |
| 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงาน | 51 |
| 4.21 เปรียบเทียบการทดสอบรายกลุ่มภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG กับการทำงานและองค์กรอยู่ในรูปของค่าเฉลี่ย | 52 |
| 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน | 53 |
| 4.23 เปรียบเทียบการทดสอบรายกลุ่มภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน | 54 |
| 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัด | 55 |
| 4.25 เปรียบเทียบการทดสอบรายกลุ่มภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัด | 56 |
| 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ กำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | 58 |
| 4.27 แสดงความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ | 58 |
| 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ | 59 |
| 4.29 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน | 61 |

สารบัญรูปภาพ

| ภาพ | | หน้า |
|-----|---|------|
| 2.1 | แสดงตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ Mobeys, Horner และ Hollingworth | 7 |
| 3.1 | กรอบแนวคิดการวิจัย – องค์ประกอบของตัวแปรและสมมติฐานการวิจัย | 25 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจหลักในการประกอบธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีสภาวะการแข่งขันสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบริษัทชั้นนำ อย่าง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “เอสซีจี” ซึ่งถือเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่องค์กรกำลังจะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียนตามวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วนั้น “ทรัพยากรบุคคล” จึงถือเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ และจำเป็นต้องอาศัยทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ โดย “ความมั่งคั่งร่ำรวย” ของเอสซีจี ไม่ใช่แค่เรื่อง ความสำเร็จ หากเป็นหนทางสู่ความสำเร็จองค์ประกอบที่อยู่ระหว่างทางคือ คน โดย เอสซีจี ถือว่า “คน” คือ “ทรัพยากร” ที่มีค่าที่สุดขององค์กร” (หนังสือร้อยคนร้อยเรื่องราว เอสซีจี 100 ปี, 2556)

ปัจจุบันหลายๆองค์กรได้หันมาทุ่มเทเรื่องการพัฒนา “คน” หรือ “บุคลากร” มากขึ้น การพัฒนาคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะผลผลิตต่างๆที่เกิดขึ้นขององค์กรธุรกิจล้วนเกิดมาจากคน ถ้าหากคนไม่ถูกพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรวางไว้การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จก็ไร้ความหมายภายใต้ปัจจัยเหล่านี้ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนาคนซึ่งก็คือการรักษาคนที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้ให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรไปนานๆนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและทำได้ยากยิ่งกว่า

จากผลสำรวจของหลายๆการศึกษาพบว่าในปัจจุบันพนักงานทั้งองค์กรในภาครัฐและเอกชนมีแนวโน้มที่จะลาออกจางานมากขึ้นกว่าในอดีตปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานล้วนมาจากหลากหลายสาเหตุ (ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์, 2553) ซึ่งปัญหาส่วนมากมักพบในบริษัทเอกชนซึ่งไม่เพียงเกิดกับบริษัทเอกชนขนาดกลางถึงขนาดเล็กเท่านั้นแม้บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ก็ล้วนแต่ประสบกับปัญหาเดียวกันดังเช่นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG ที่กำลังประสบอยู่ในหลายกลุ่มธุรกิจมีอัตรา Turnover rate ที่ยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานบัญชีที่ปัจจุบันมีการทำงานในลักษณะ Share services ทำงานสนับสนุนหน่วยธุรกิจต่างๆ พบว่ามีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงมาก เทียบกับตอนที่ยังเป็น แผนกฯหนึ่งใน

บริษัท มีพนักงานที่ขอเปลี่ยนหน้างานและขอลาออกในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ในขณะที่บริษัทก็เติบโตขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่ว่าจะเป็นผู้นำในอาเซียนภายในปี 2015 จึงทำให้มีการควมรวมกิจการทั้งในและต่างประเทศขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการสรรหาคน และการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร จึงถือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเข้ามาจัดการและแก้ไข หากปล่อยให้ธุรกิจยังคงมีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น นั่นก็จะส่งผลทั้งในแง่ของผลผลิตในรูปแบบของตัวเงิน คือ องค์กร ต้องมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ และส่งผลต่อในแง่ที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งได้แก่ความต่อเนื่องประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งกล่าวโดยรวมปัญหาดังกล่าวก็ทำให้บริษัทต้องรับพนักงานใหม่เพื่อรองรับการขยายการเติบโตของธุรกิจ โดยจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มเติม รวมถึงรองรับพนักงานที่ลาออกและเกษียณอายุเพิ่มขึ้นถึงปีละกว่า 700 – 800 คน SCG ใช้งบประมาณในการวางแผนกำลังพลและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลไม่รวมเงินเดือนโบนัสและสวัสดิการกว่า 800-1,200 ล้านบาทเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสามารถทำงานให้กับ SCG ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเกิดได้จากหลายๆสาเหตุด้วยกันโดยอาจแบ่งออกได้เป็น5สาเหตุหลักที่สำคัญคือ 1)เรื่องนโยบายขององค์กรและการบริหารงานของคณะกรรมการ 2) เรื่องความสัมพันธ์ต่อบุคคลในองค์กรทั้งต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน3)เรื่องลักษณะงานเช่นความหลากหลายของงานความมีเอกลักษณ์ของงานความมีอิสระในการทำงาน 4) เรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการและ 5) เรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานโดยทุกสาเหตุหลักข้างต้นล้วนมีผลต่อการรับรู้ทัศนคติและความพึงพอใจต่องานของพนักงานทั้งสิ้น

ดังนั้นปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงานจึงถือเป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้งเพราะการลาออกของพนักงานส่งผลต่อการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กร โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพก็เปรียบเสมือนการสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันและประกอบธุรกิจขององค์กรไปดังนั้นผู้ทำการวิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าวและเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มความต้องการลาออกของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อจะทำให้ทราบถึงข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาแนวโน้มการลาออกของพนักงานเพื่อการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการสร้างความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตและองค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทำให้สามารถลดอัตราการลาออกจากงานลงได้

1.2 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยธำรงครีรักษาขององค์กรด้านใดที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา และเพื่อศึกษาการส่งผลระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยธำรงครีรักษาองค์กรกับการความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

- 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยธำรงครีรักษาขององค์กรที่ส่งผลกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1) **ขอบเขตด้านประชากรประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้**คือพนักงานประจำในระดับบังคับบัญชาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) และกลุ่มบริษัทในเครือฯซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ เอสซีจี เคมิคอลส์, เอสซีจี เปเปอร์, เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และ 1 กลุ่มธุรกิจ สนับสนุน ได้แก่ Corporate Function

2) **ขอบเขตด้านเนื้อหา**ประกอบด้วย
ตัวแปรอิสระซึ่งได้แก่

- ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
4. อายุงาน

5. ระดับเงินเดือนเฉลี่ย

6. หน่วยธุรกิจที่สังกัด

- ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้แก่

1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
2. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

- ปัจจัยรางวัลรักษาขององค์กรได้แก่

1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน
2. ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน
3. ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
4. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความตั้งใจลาออกจากงาน

3) ขอบเขตระยะเวลา ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 ถึงเดือนธันวาคม 2557และเก็บข้อมูลในเดือนพฤศจิกายน 2557

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

จากการรวบรวมเอกสารผลงานวิจัยและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยขอสรุปความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัยนี้ขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายและการแปลความหมายของงานวิจัยให้ตรงกันซึ่งมีดังต่อไปนี้

พนักงาน หมายถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือฯ โดยเป็นลักษณะพนักงานประจำในระดับบังคับบัญชาทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ที่บางซื่อและที่ปฏิบัติงานอยู่ยังสถานที่ประกอบการต่างๆทั่วประเทศไทย

การลาออก หมายถึงการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรที่เกิดจากความประสงค์ของพนักงานแต่ไม่รวมถึงการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกที่พนักงานควบคุมไม่ได้ได้แก่การเกษียณอายุการตายการเจ็บป่วยร้ายแรงการถูกปลดออกและการถูกไล่ออก

แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร หมายถึงความต้องการของบุคคลที่มีต่อการสิ้นสุดสภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กรหนึ่งในอนาคต

การตั้งใจลาออก หมายถึงการที่พนักงานของบริษัทฯมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรซึ่งเป็นไปโดยสมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปโดยพฤติกรรมกรรมการลาออกจากงานนั้นยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงแต่มีแนวโน้มที่นำไปสู่พฤติกรรมกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น ณ เวลาปัจจุบัน ในที่นี้ได้แก่ เพศอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับเงินเดือน และหน่วยธุรกิจที่ทำงานอยู่

ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึงลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของพนักงาน รูปแบบของงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความน่าสนใจและจูงใจให้ทำงาน งานมีความท้าทาย ไม่จำเจน่าเบื่อ มีการพบปะผู้คน และมีความเป็นอิสระ เป็นต้น

ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึงโอกาสการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานและผลการทำงาน รวมทั้งการได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ ฝึกอบรมและเข้าสัมมนา

ผลตอบแทน หมายถึงผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานในรูปแบบเงินที่พนักงานพึงได้รับ ซึ่งจะเป็นเงินเดือนและรายได้อื่นๆ รวมกับเงินเดือน เช่น สวัสดิการ ค่าล่วงเวลา และ โบนัส เป็นต้น

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้รับทราบปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)
- 2) เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานบังคับบัญชาในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 3) เป็นกรณีศึกษาให้แก่บริษัทอื่นๆที่ประสบปัญหาการลาออกจากงานของพนักงาน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแนะแนวทางการปฏิบัติที่ดีขึ้นต่อ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับ บัณฑิตบัญชีภาควิชาบริหารธุรกิจบัณฑิตไทยจำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทาง โดยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน
2. ทฤษฎีอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดการวิจัย
5. สมมุติฐานในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

ความหมายของการลาออก

Mobley (อ้างถึงในรพีพรรณสุกัญศีล, 2545:5) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึงการที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

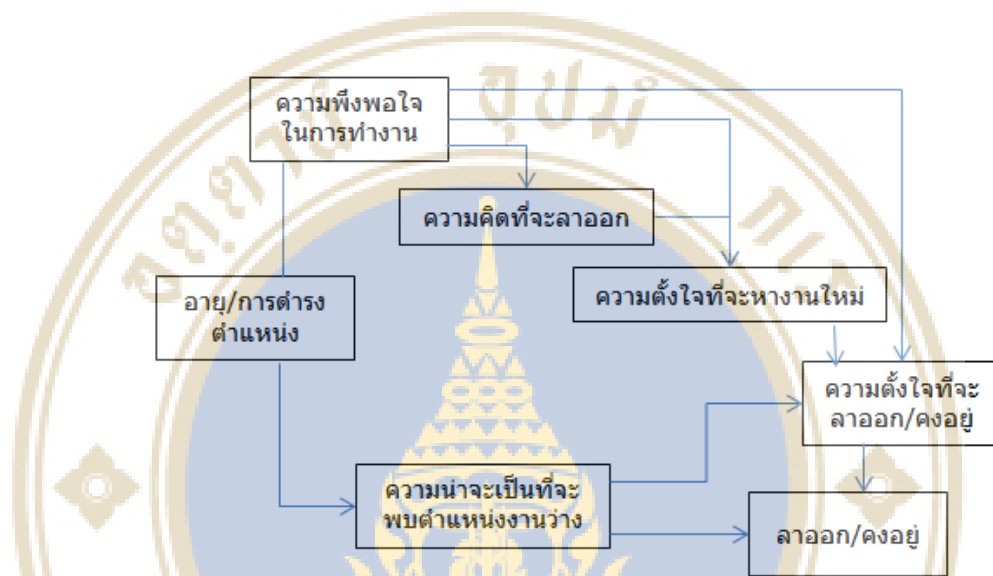
1. การลาออกโดยสมัครใจ (voluntary turnover) หมายถึงการที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเองไม่ว่าด้วยเหตุผลใดๆก็ตาม

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (involuntary turnover) หมายถึงการที่พนักงานลาออกโดยเขาไม่ได้เป็นผู้เลือกเองอยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลดเพราะพนักงานไม่มีความจำเป็นต่อองค์กรอีกต่อไปหรือเกิดจากการถูกไล่ออกเมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร

โดยตัวแบบที่ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดและพัฒนาแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ Mobleys, Horner และ Hollingworth

Mobley, Horner และ Hollingworth ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ ดังแสดงในภาพที่ 2-1 ซึ่งอธิบายความไม่พึงพอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลนั้น คิดถึงการลาออก จากนั้นบุคคลนั้นจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะหางานใหม่ได้ ก็ต้องตัดสินใจต่อว่าจะลาออกหรือไม่ และจึงเกิดพฤติกรรมการอยู่หรือลาออกจากองค์กรในที่สุด



ภาพที่ 2.1: แสดงตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ Mobleys, Horner และ Hollingworth

ที่มา: William H. Mobley and others, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63 No.4, 1978, P.410

โดยได้มีงานวิจัยที่ทำการศึกษาเพื่อทดสอบแนวคิดนี้ เช่น วารุณี ภูดี (2546) เบญจพร ธีระรักษ์ (2547) และ ยงดิolk เจียรระวรรณ (2548) พบว่า ความพึงพอใจในงาน กับความตั้งใจที่จะลาออก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

Sayles and Strauss (1977: อ้างถึงในจุฑารัตน์แสงสุริยนต์, 2549, 8) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกไว้ว่าจะเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้นการลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกร่วมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออกมีอิทธิพล 2 ลักษณะคือ

1. ทำให้เกิดการลาออกโดยตรงบุคคลจะตัดสินใจลาออกโดยทันทีแม้จะยังไม่มีความเลือกอื่น

2. เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหาโอกาสและทางเลือกที่เป็นไปได้ซึ่งโอกาสทางเลือกจะมีมากหรือน้อยขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคลเช่นอายุเพศอาชีพและสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานหากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อยบุคคลอาจจะไม่ลาออกจากงานแต่จะมีพฤติกรรมอื่นๆเกิดขึ้นแทนเพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้เช่นการขาดงานการทำงานน้อยเข้าการติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์การใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เมื่อบุคคลตั้งใจจะลาออกและมีทางเลือกก็จะเกิดพฤติกรรมการลาออกขึ้น

Porter, Lawler and Hackman (1965) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (voluntary individual initiated turnover) หมายถึงการที่บุคคลลาออกจากองค์กรเดิมเนื่องจากความต้องการของบุคคลเอง โดยไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (involuntary individual initiated turnover) หมายถึงการที่บุคคลลาออกจากองค์กรเดิมเนื่องจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเองถึงแม้ว่าตัวบุคคลยังคงต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนี้ในขณะที่องค์กรนี้ก็ยังคงต้องการให้บุคคลทำงานอยู่เช่นลาออกเพื่อต้องการเลี้ยงดูบุตรการลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (involuntary organization-initiated turnover) หมายถึงการที่องค์กรมีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

3. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (voluntary organization-initiated turnover) หมายถึงการที่องค์กรให้บุคคลสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกเนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคล

จากความหมายและนิยามดังกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการลาออกหมายถึงการที่พนักงานสิ้นสุดสภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งโดยที่พนักงานสมัครใจและไม่สมัครใจ

ความหมายของการตั้งใจลาออก

Mowday (1981: 128) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะเป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไปโดยมีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องานและปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการลาออกจากงานที่ทำอยู่

Ferris และคณะ (1996: 616) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกหมายถึงความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน โดยยังไม่ได้ลาออกจริงแต่เมื่อรู้สึกเช่นนั้นแล้วก็อาจส่งผลให้ลาออกจริงได้ในอนาคต

Mobley และคณะ (1979: 501) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออกจะแสดงออกมาใน 2 ลักษณะ คือ ความตั้งใจที่จะค้นหาและความตั้งใจที่จะลาออกซึ่งความตั้งใจที่จะค้นหาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหาในรูปแบบต่างๆ และจะเกิดขึ้นก่อนความตั้งใจลาออกตลอดจนการเกิดพฤติกรรมการลาออกในขั้นสุดท้าย

Porter และ Steers (1973) กล่าวว่า ใ้ว่าการทำนายการลาออกโดยการใช้ความตั้งใจที่จะลาออกจะสามารถทำนายได้ง่ายกว่าการใช้การลาออกจริงมาทำนายเนื่องจากความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงานแต่การลาออกจริงอาจมีปัจจัยอื่นๆเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยมากมายซึ่งจะพบว่าความตั้งใจที่จะลาออกจะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมการลาออก

กล่าวโดยสรุปการตั้งใจลาออกหมายถึงการที่พนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรซึ่งเป็นไปโดยสมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปโดยการลาออกจากงานนั้นยังไม่เกิดขึ้นจริงแต่มีแนวโน้มที่นำไปสู่พฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

ปัจจัยที่มีผลต่อการตั้งใจลาออก

Mowday (1981: 128-129) กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีการตั้งใจลาออกมีผลมาจากปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานจะสามารถนำไปสู่พฤติกรรมการตั้งใจลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมการลาออกจากงานได้
2. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานเช่นการทดลองงานความต้องการแรงงานความจำเป็นในชีวิตสมรสความผูกพันในครอบครัวการฝึกงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มหรือลดความตั้งใจลาออกของพนักงานได้

ผลกระทบของการลาออก

ผลของการลาออกของพนักงานนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับได้แก่ระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มงาน (Work Groups) และระดับองค์กร (Organization) โดยการลาออกของพนักงานแต่ละคนไม่ได้ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานที่จะลาออกเท่านั้นแต่ยังส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องอีกด้วยซึ่งได้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาส่วนในระดับกลุ่มงานแม้จะได้รับผลกระทบน้อยกว่าระดับบุคคลและองค์กรแต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่องค์กรไม่อาจมองข้ามได้เช่นกัน เนื่องจากการทำงานของกลุ่มก็มีผลต่อการทำงานขององค์กรแต่ในระดับองค์กรนั้นการลาออกของ

พนักงานก็ไม่ได้ส่งผลในทางลบเสมอไป การสูญเสียพนักงานในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ปรารถนาขององค์กรได้เช่นกัน โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานหรือมีความน่าเชื่อถือต่ำ (Mathis and Jackson, 1997: 75)

เมื่อพนักงานมีการลาออกหรือเปลี่ยนงานก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหลายๆ ด้าน ดังนี้ (สกวรัตน์อินทสมบัติ, 2543)

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเมื่อมีพนักงานลาออกหรือเปลี่ยนงานองค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลงกระบวนการในการสรรหาคัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้ายคือการตกลงจ้างงานนั้นต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

2. เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่เพราะบุคคลที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีและไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่พนักงานเก่าคนอื่นๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรมและผ่านการเรียนรู้งานก่อนเพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่างๆ

3. เกิดความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงานการลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กรในรูปแบบของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงานทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบกระบวนการทำงานขาดความต่อเนื่องและสูญเสียผลผลิตไปจนกว่ามีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทนในหน่วยงานต่างๆ พนักงานจะทำงานร่วมกันเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบบุคคลอื่นและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. ทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญการลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลอื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไปขวัญเสียมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรและเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น

5. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กรองค์กรที่มีการลาออกหรือเปลี่ยนงานของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาสาธารณะชนเสียไป

6. การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงานและฝึกพนักงานใหม่เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลงเพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน

แม้ว่าการลาออกจากองค์กรของพนักงานจะไม่ได้มีผลเสียต่อองค์กรเสมอไปแต่องค์กรก็ยังคงต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมกรลาออกของพนักงานอยู่เสมอหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในการลาออกแล้วอาจเป็นหนทางนำไปสู่การสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุดดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพยายามลดการลาออกของพนักงานลงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้แต่อย่างไรก็ตามประเด็นของการลาออกก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานลาออกแต่อยู่ที่ว่าใครเป็นคนลาออกเพราะผลกระทบของการลาออกต่อองค์กรที่แท้จริงนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงานที่ลาออกรวมทั้งคุณภาพของพนักงานที่จะมาทำหน้าที่แทนพนักงานที่ลาออกไปด้วย (Ferris, 1996: 621) ดังนั้นหน้าที่สำคัญขององค์กรย่อมไม่ใช่เพียงจะทําอย่างไรให้เกิดอัตราการลาออกน้อยที่สุดเท่านั้นแต่จะต้องพยายามรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ โดยไม่คิดที่จะลาออกไปอยู่กับองค์กรอื่นแต่หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้องค์กรก็ต้องมีกระบวนการที่มีคุณภาพในการหาพนักงานมาทดแทนในตำแหน่งที่พนักงานลาออกไป

2.2 ทฤษฎีอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

มาสโลว์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับ แรงจูงใจ(Maslow's General Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้ (Abraham H. Maslow. 1954: 80 - 106)

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยังขนาดที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีกรเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

4. ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้

1.) **ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)** เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ เช่น ความหิว ความง่วง ความกระหาย ถ้าความต้องการในขั้นแรกไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นต่อไปจะไม่ได้รับการพัฒนามตาม

2.) **ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัย (Safety Needs)** เมื่อความต้องการขั้นแรกบรรลุผลมนุษย์จะต้องการมีความปลอดภัยในชีวิต เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น

3.) **ความต้องการด้านสังคม (Social needs)** หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and belongingness needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการการมีส่วนร่วมในการทำงานและกลุ่มสังคม ความต้องการให้ได้รับการยอมรับ

4.) **ความต้องการที่จะได้รับความนิยมนยกย่อง (Esteem needs)** ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) ทางสังคม ตลอดจนเป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้รับการเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคม

5.) **ความต้องการที่จะรู้ถึงความสามารถที่แท้จริง (Self – actualization Needs)** ชั้นสูงสุดของลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์คือความต้องการที่จะรู้ถึงความสามารถที่แท้จริงถ้าหากมนุษย์ประสบความสำเร็จในความต้องการสี่ขั้นแล้วจะทำให้รู้สึกคับข้องใจบุคคลนั้นจะต้องหาโอกาสทำกิจกรรมที่ตนพอใจสำหรับการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสามารถที่แท้จริงนั้นจะเกิดขึ้นได้เมื่อการสร้างความสามารถนั้นทำให้เกิดความก้าวหน้าจนถึงขีดสูงสุด

ในเรื่องเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานการนำทฤษฎีของมาสโลว์ไปใช้จะต้องมีวิธีต่างๆ ในการกระตุ้นพนักงานให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเช่นการจ่ายค่าตอบแทน (เงินเดือน) สถานที่ทำงานบรรยากาศการทำงานสภาพแวดล้อมส่วนบุคคลเป็นต้นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้

ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จีซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต (Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความใกล้เคียงกับกับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยของมาสโลว์ ซึ่งการตอบสนองด้วยเงินที่ เป็น วัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วย การสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการด้านความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับความต้องการเกี่ยวกับความรักของมาสโลว์ แต่อัลเดอร์เฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าคู่ที่ ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า
3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการร่วมกันที่จะได้รับความนิยมนยกย่องและความต้องการที่จะรู้ถึงความสามารถที่แท้จริงซึ่งเป็นความต้องการในขั้นสูงของมาสโลว์ในกรณีที่มีมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการด้านอื่น ๆ ก็อาจหันกลับไปสู่ความต้องการในระดับต่ำลงมาอีกเช่นบุคคลที่ล้มเหลวในความก้าวหน้าในงานอาจทำให้เกิดความต้องการด้านความสัมพันธ์ขึ้นมาอีกเป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Need Theory)

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์เป็นเรื่องส่วนประกอบของสิ่งแวดล้อมรวมกัน กับความต้องการของแต่ละบุคคลความต้องการจึงกลายเป็นแรงขับพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประการคือ

1. ความต้องการเพื่อประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าว มิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่ทำได้เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้มีความต้องการที่ได้ทำใน สิ่งที่คุณปรารถนา

(Self-actualization) และผู้ที่มีความต้องการงอกงาม (Growth needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และแอล เดอเฟอร์ตามลำดับ

2. ความต้องการมีพลังความสามารถ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่นผู้ที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะเป็นคนที่ชอบการแข่งขันการเผชิญหน้าถ้าเป็นการใช้ความสามารถในทางบวกจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จ แต่ถ้าใช้ความสามารถในด้านลบก็จะหาวิธีปฏิบัติที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองแต่เป็นผลเสียหายต่อองค์กรผู้ใดก็ตามที่มีความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ ก่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำจิตใจปรารถนา (Self-actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

3. ความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่น (Need for Affiliation) ผู้ที่มีความต้องการในด้านนี้สูงจะเป็นผู้ที่พยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นๆ ใฝ่อยากให้อื่นชอบชอบงานสร้างสรรค์และกิจกรรมทางสังคมผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ของทฤษฎีมาสโลว์ และทฤษฎีอฮาร์จตามลำดับ

ความต้องการของแมคเคลแลนค์ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการนำเอาหน้าหนักของความต้องการที่จะประสบความสำเร็จพลังความสามารถและความสัมพันธ์กับผู้อื่นรวมเข้าด้วยกันสรุปได้ว่าความต้องการของมนุษย์แบ่งได้เป็น 2 อย่างคือความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านจิตใจเมื่อทราบความต้องการของบุคคลก็จะสามารถนำมากำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดีและอยู่กับองค์กรต่อไปได้

ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮร์สเบิร์กเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคลอันเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตนเฮร์สเบิร์กศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบที่ได้คือความต้องการความสุขจากการทำงานซึ่งก็คือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจัยซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมการทำงานเขาอธิบายว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจใน

งานนั้นแยกจากกันและไม่เหมือนกันเป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่มจึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่าทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (ศิริวรรณเสวีรัตน์และคณะ, 2541) โดยมีสมมติฐานว่าความพึงพอใจในงานที่ทําเป็นสําคัญใจสําหรับผลการปฏิบัติงานองค์ประกอบที่สําคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทํางานมีอยู่ 2 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทํางาน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทํางาน (Job Dissatisfaction) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกั้งงานโดยตรงแต่เป็นเพียงสิ่งที่จะช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จําเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบเพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทําให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทํางานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งหมด 10 ด้านด้วยกันคือ

1.1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policies) เช่น นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงานข้อบังคับวิธีการทํางานการจัดการหรือวิธีการบริหารงานขององค์กรมีการแบ่งงานไม่เข้าซ้อนมีความเป็นธรรมมีการเขียนนโยบายที่ชัดเจนมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

1.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervisors Technical) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชาความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดําเนินงานหรือความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการสั่งงานการมอบหมายงานมีความชัดเจนวิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาการสอนงานความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations Superior) เช่น ความสนิทสนมความจริงใจความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) เช่น ความสนิทสนมความจริงใจความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

1.5 ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น (Interpersonal Relations with Other Division) เช่น ความสนิทสนมความจริงใจความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลในแผนกอื่น

1.6 ค่าตอบแทน (Pay) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

1.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่นความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

1.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่นสภาพความเป็นอยู่ในชีวิตปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

1.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่นสภาพการทำงานในที่ทำงานแสงสว่างอุณหภูมิการระบายอากาศบรรยากาศในการทำงาน

1.10 ตำแหน่งงาน (Status) เช่นอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรีความสำคัญของงานต่อบริษัทเป็นต้น

2.ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในกล่าวคือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงโดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านคือ

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เช่นการที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมายหรือการมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นได้แก่การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2 การได้รับการยอมรับในความสามารถและได้รับการยกย่องนับถือ (Recognition) คือการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างการได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถได้แก่การยกย่องชมเชยภายในองค์กรความภาคภูมิใจในอาชีพการได้รับการยอมรับจากองค์กรการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและความมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพเป็นต้น

2.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) คือการที่บุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

2.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับการได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วยลักษณะงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความรู้สึกว่ามี ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2.5 โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนตัว (Personal Growth) คือการได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญตลอดจน โอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

2.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือการที่ได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายจะช่วยให้เกิดคฝามรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกจะลดลง

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงเช่น โยบายและการบริหารงานของบริษัทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสภาพการทำงานเป็นต้น ส่วนปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) เช่นความสำเร็จและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานเป็นต้นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานและผลงานของบุคคลและการได้รับการยอมรับนับถือการยกย่องชมเชยและความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่บุคคลได้รับจากงานที่ทำ โดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Job-centered) ในขณะที่อย่างไรก็ดีเฮอรัสเบิร์กพยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) นั้นเป็นปัจจัยที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเหล่านั้นแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการลงโทษจะทำให้พนักงานทำงานด้วยความไม่เต็มใจมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ทำดังนั้นจึงควรใช้ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) เช่นการออกแบบงานให้งานมีความน่าทำทำทายความสามารถได้มีการพัฒนาตนเองเป็นต้นพนักงานจึงจะเกิดความพึงพอใจในงานเกิดความสุขในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานก็จะลดลง

2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล

งานวิจัยของ **ชาญชตรา สมักรจิตร (2555)** ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์พิบูลอำเภอสรีราชาจังหวัดชลบุรีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์พิบูลอำเภอสรีราชาจังหวัดชลบุรีจำนวน 314 ตัวอย่าง โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือค่าความถี่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าการทดสอบเพื่อวัดความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (f-test) และ Binary Logistics Regression ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านอายุในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต่างกัน สาเหตุเนื่องมาจาก ในช่วง 1-6 เดือนแรก เป็นช่วงที่พนักงานอยู่ในการทดลองงาน ส่วนช่วงอายุในการทำงานตั้งแต่ 24 เดือนขึ้นไป เป็นช่วงที่พนักงานทำงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร ปัจจัยหลายด้านเริ่มเข้าที่ ลงตัว และพนักงานเริ่มรู้สึกถึงความมั่นคงในองค์กรและปรับตัวเข้ากับสภาพองค์กรได้ ส่วนปัจจัยด้านบุคคลอีก 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านเพศ อายุ และสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่ต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ตุ้มทอง สิรินุต (2540)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานไฟฟ้านครหลวง พบว่า ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ได้แก่ เพศอายุระดับการศึกษาระดับตำแหน่งสถานภาพและนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน แต่ผลการวิจัยแตกต่างกันในเรื่อง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดย **ตุ้มทอง สิรินุต(2540)** สรุปผลการวิจัยว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ **ตุ้มทอง สิรินุต (2540)** สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ภราตี บุตรศักดิ์ศรี (2540)** ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศอายุ สถานภาพตำแหน่งงานเงินเดือน/ ค่าตอบแทนความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัวและระยะเวลาในการเดินทางมาทำงานกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

ลักษณะงาน

งานวิจัยของ **ฤทัยขวัญ บูรณวนิช (2548)** ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุกข์ใจกับความคิดตั้งใจลาออกของพนักงานพบว่าลักษณะงานซึ่งประกอบไปด้วยบทบาทในการทำงานที่ไม่ชัดเจนความไม่มั่นคงในการทำงานและงานที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถพนักงานประกอบกับค่าเงินเดือนและค่าตอบแทนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน

หน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อความคิดตั้งใจที่จะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **ฤทธิดา รักรุส (2549)** ที่กล่าวว่าลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มการลาออก กล่าวคือ หากลักษณะงานนั้นไม่มีความท้าทายไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดความพึงพอใจด้านลักษณะงานต่ำก็จะมีผลทำให้มีแนวโน้มการลาออกสูงและการศึกษาของ **กุลวดี เทศประทีป (2544)** ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดพระนครศรีอยุธยาพบว่าความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานสามารถพยากรณ์การลาออกออกจากงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลตอบแทนและสวัสดิการ

งานวิจัยของ **อัศวรัตน์ พูลกระจ่าง** ซึ่งได้ทำการศึกษายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทไทยเม็ททอลจำกัดโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสายปฏิบัติการของบริษัท ไทยเม็ททอลจำกัดจำนวน 65 คนเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่าปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ **อมรา ไทยประเสริฐ (2547)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกของบุคลากร:กรณีศึกษาบริษัท ไทยเบเวอเรจ จำกัด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยจูงใจภายในตัวบุคคลคือด้านขวัญกำลังใจ แต่ก็มีส่วนที่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ อัศวรัตน์ โดยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานคือด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ต่อความต้องการลาออกของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โอกาสและความก้าวหน้าในงาน

จากงานวิจัยของ **พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2553)** ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรการรับรู้ความสามารถของตนด้านอาชีพและความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจในการลาออกออกจากงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 495 คนวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบค่า t (t-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of

Variance) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์โดยวิธีการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) งานวิจัยได้ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานซึ่งจำแนกความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 9 ด้านคือค่าจ้างโอกาสความก้าวหน้าในงานการบังคับบัญชาสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับผลตอบแทนอื่นๆในการทำงานนโยบายการบริหารงานและระเบียบข้อบังคับในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและลักษณะการติดต่อสื่อสารในองค์กรซึ่งสรุปผลการวิจัยไว้ว่าความพึงพอใจในด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานความพึงพอใจด้านลักษณะงานการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจด้านค่าจ้างสามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทั้ง 4 ตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ร้อยละ 41.20 ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับคำกล่าวของ Rhoades and Eisenberger (2002) ที่กล่าวไว้ว่าความมั่นคงในงานการฝึกอบรมรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้ทำให้นักงานรู้สึกว่างค์กรเห็นคุณค่าให้ความสำคัญและพนักงานได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์กร

นโยบายและการบริหารงานของผู้บริหาร

จากงานวิจัยของ สุทธิณี กุศลศรี (2544) ศึกษาเรื่องสาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทที่พีไอโพลินจำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทฯและศึกษาแนวทางในการป้องกันและการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานที่สืบเนื่องมาจากการบริหารในบริษัทซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานบริษัทที่พีไอโพลินจำกัด (มหาชน) ที่ทำงานสำนักงานใหญ่ (กรุงเทพฯ) โดยการศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารงานแบบระบบครอบครัวและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานซึ่งไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรสาร เทพศิริ (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความต้องการลาออกจากการงานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์ผลการวิจัยพบว่าวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีอายุสถานภาพสมรสการศึกษาเงินเดือนและอายุงานในองค์กรปัจจุบันต่างกันมีระดับความต้องการลาออกจากการงานไม่ต่างกัน และพบว่าการรับรู้บรรยากาศการบริหารงานในองค์กรไม่มีอิทธิพลร่วมกันต่อความต้องการลาออกจากการงานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์

ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

การศึกษาวิจัยของ **ชัชชัย บุญเพิ่มราศรี (2552)** ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรสายค.ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์จำนวน 233 คน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance (One-Way ANOVA) และกรณีที่พบความแตกต่างจะทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.8673 และแบบสอบถามการตั้งใจลาออกจากงาน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.8572 ผลการศึกษาพบว่า รายได้ต่อเดือนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อการตั้งใจลาออกของบุคลากร โดยรายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานพนักงานที่มีระดับเงินเดือนที่ต่ำกว่ามีแนวโน้มที่จะลาออกสูงกว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อการตั้งใจลาออกของบุคลากรได้แบ่งความสัมพันธ์เพื่อใช้ศึกษาออกเป็น 2 ระดับคือความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชามีผลต่อการตั้งใจลาออกจากการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำจะมีการตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูงและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการตั้งใจลาออกผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับปานกลางมีการตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540)** ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการลาออกจากองค์กรกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อวัดความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ 7 ด้านคือตัวงานหัวหน้างานเพื่อนร่วมงานความมั่นคงความก้าวหน้ารายได้และสวัสดิการนอกจากนั้นยังวัดแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรโดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติได้แก่การทดสอบค่า t (t-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเดียว Two-Way Analysis of Variance (Two-Way ANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์โดยวิธีการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรแต่มีข้อขัดแย้งในเรื่อง ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่า แต่ละหน่วยงานหรือองค์กรในงานวิจัยต่างๆ มีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ทั้งในแง่ขององค์กร และพนักงาน ทำให้ผลงานวิจัยที่ได้ออกมาแตกต่างกัน แต่โดยรวมพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มักจะไม่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานในด้านต่างๆนั้น ผลการวิจัยจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร แต่ส่วนใหญ่พบว่าปัจจัยด้านเงินเดือนสวัสดิการจะมีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน แต่ปัจจัยด้านอื่นๆ อาทิเช่น ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน, ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน, นโยบายการบริหารงาน ยังมีผลที่แตกต่างออกไปในแต่ละงานวิจัยในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น การกำหนดปัจจัยที่นำมาใช้ในแบบสอบถามในงานวิจัยเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยผู้ทำการวิจัยจะต้องศึกษา เพื่อทำความเข้าใจในลักษณะองค์กร บริบท สภาพแวดล้อม และพนักงานขององค์กรก่อน ที่จะกำหนดปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานได้

2.4 สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตลอดจนศึกษาตัวแปรต่างๆจากนั้นจึงได้ตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1:เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2:อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3:ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4:อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5:ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 6:หน่วยธุรกิจที่สังกัดที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 7: นโยบายและการบริหารงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 8: ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 9: ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 10: ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 11: ผลตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 12: โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยยึดวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยมีขั้นตอนต่างๆตามหัวข้อดังนี้คือ

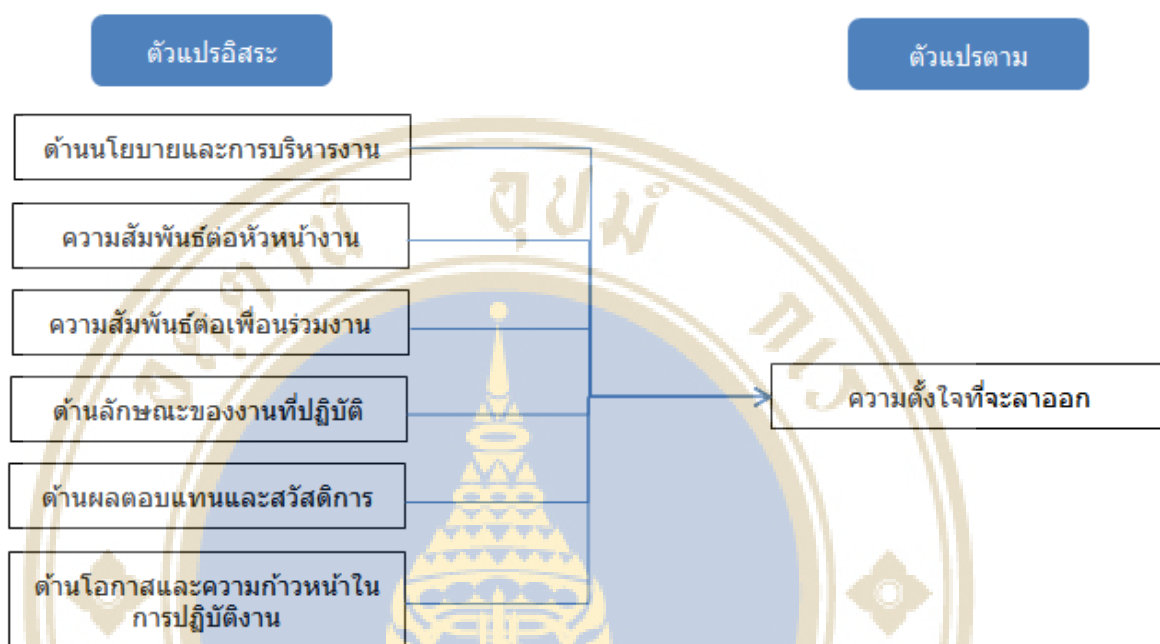
1. กรอบแนวคิดการวิจัย
2. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษาในงานวิจัย

- 1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งออกเป็น 6 หมวดได้แก่
 - 1.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน
 - 1.2 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน
 - 1.3 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
 - 1.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 - 1.5 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ
 - 1.6 ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- 2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งได้แจกแจงองค์ประกอบของตัวแปรและความเชื่อมโยงสมมติฐานการวิจัยดังจะเห็นได้จากภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1: กรอบแนวคิดการวิจัย – องค์ประกอบของตัวแปรและสมมติฐานการวิจัย

3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่มีกลุ่มธุรกิจที่สำคัญประกอบด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ เอสซีจี เคมิคอลส์, เอสซีจี เปเปอร์, เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และ 1 กลุ่ม ธุรกิจสนับสนุน ได้แก่ Corporate Function กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือฯ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (W.G.cochran.) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และค่าความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่าง 5% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ 330 ตัวอย่างซึ่งสามารถแสดงวิธีคำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{P(1 - P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$P = 0.3$ (สัดส่วนของประชากรที่ต้องการสุ่ม)

$Z = 1.96$ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)

$d = 0.05$ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$n = \frac{0.3(1-0.3)1.96^2}{0.05^2}$$

$n = 323$

$n \sim 330$ ชุด

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 323 คนอย่างไรก็ตามผู้วิจัยรวบรวมได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นเป็นจำนวน 330 ตัวอย่าง

ทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ทั้งหมด 330 คนเพื่อสำรวจความครบถ้วนโดยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ได้กำหนดโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่กลุ่มตัวอย่างจะถูกเลือกมาจากประชากรทั้งหมดโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบและสร้างแบบสอบถามขึ้นโดยรวบรวมข้อมูลต่างๆเช่นเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนศึกษาคำนิยามเฉพาะที่จำเป็นเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของทั้งผู้วิจัยและผู้ตอบแบบสอบถามทั้งนี้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน, ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG และหน่วย

ธุรกิจที่สังกัด ซึ่งในแต่ละคำถามจะประกอบไปด้วยคำตอบหลายตัวเลือก (Multiple Choices) โดยมีระดับการวัดข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1.1 เพศระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- 1.2 อายุระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุดระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- 1.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- 1.5 ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- 1.6 หน่วยธุรกิจที่สังกัดใน SCG การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยมีวิธีการให้คะแนนรวมแบบจัดลำดับหรือที่เรียกว่าแบบลิเคิร์ต (Rating Scale Method: Likert Scale) ซึ่งแต่ละข้อคำถามแบ่งระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กรที่บงออกเป็น 5 ระดับซึ่งเป็นการวัดข้อมูลในแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งกำหนดค่าระดับการให้ความสำคัญตามหลักเกณฑ์ดังนี้

ตารางที่ 3.1: ตารางแสดงค่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กร

| ระดับความคิดเห็น | ระดับคะแนน |
|--------------------|------------|
| เห็นด้วยน้อยที่สุด | 1 |
| เห็นด้วยน้อย | 2 |
| เห็นด้วยปานกลาง | 3 |
| เห็นด้วยมาก | 4 |
| เห็นด้วยมากที่สุด | 5 |

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 2 จะกำหนดเกณฑ์เฉลี่ยของการให้คะแนนและการอภิปรายผลโดยอาศัยสูตรคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้นเพื่อแสดงระดับการให้ความสำคัญซึ่งจัดลำดับการวัดข้อมูลอันตรภาคชั้น โดยในการประเมินผลจะใช้สูตรประเมินความกว้างของอันตรภาคชั้น (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538: 10) แสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2: เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูลของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กรอยู่ในรูปของค่าเฉลี่ย

| ระดับความคิดเห็น | คะแนนเฉลี่ย |
|--------------------|-------------|
| เห็นด้วยน้อยที่สุด | 1.00 -1.80 |
| เห็นด้วยน้อย | 1.81-2.60 |
| เห็นด้วยปานกลาง | 2.61-3.40 |
| เห็นด้วยมาก | 3.41-4.20 |
| เห็นด้วยมากที่สุด | 4.21-5.00 |

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงานที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยมีวิธีการให้คะแนนรวมแบบจัดลำดับหรือที่เรียกว่าแบบลิเคอร์ท (Rating Scale Method: Likert Scale) ซึ่งแต่ละข้อคำถามแบ่งระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับซึ่งเป็นการวัดข้อมูลในแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งกำหนดค่าระดับการให้ความสำคัญตามหลักเกณฑ์ แสดงในตารางที่ 3.3 และ 3.4

ตารางที่ 3.3: ตารางแสดงค่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

| ระดับความคิดเห็น | ระดับคะแนน |
|--------------------|------------|
| เห็นด้วยน้อยที่สุด | 1 |
| เห็นด้วยน้อย | 2 |
| เห็นด้วยปานกลาง | 3 |
| เห็นด้วยมาก | 4 |
| เห็นด้วยมากที่สุด | 5 |

ตารางที่ 3.4: เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความคิดเห็นที่มีต่อที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในรูปของค่าเฉลี่ย

| ระดับความคิดเห็น | คะแนนเฉลี่ย |
|--------------------|-------------|
| เห็นด้วยน้อยที่สุด | 1.00 -1.80 |
| เห็นด้วยน้อย | 1.81-2.60 |
| เห็นด้วยปานกลาง | 2.61-3.40 |
| เห็นด้วยมาก | 3.41-4.20 |
| เห็นด้วยมากที่สุด | 4.21-5.00 |

ส่วนที่ 4 เป็นการให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมโดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาการวิจัยเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัท

ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามที่ทางผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 330 คนดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนตุลาคม – ธันวาคม พ.ศ.2557 ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและศึกษานั้นมาสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดสินใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นที่3 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มจำนวน 30 ชุดซึ่งถือเป็นชุดแบบสอบถามนำร่อง (Pilot Questionnaire) โดยจะมีการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliabilities Test) ด้วยการหาสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา(Cronbach's Alpha Coefficient)

ขั้นที่4 พิจารณาข้อเสนอแนะของผู้ทำแบบสอบถามนำร่องเพื่อปรับปรุงแบบสอบถามเป็นครั้งสุดท้ายแล้วนำส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มเดียวกับที่ทำแบบสอบถามนำร่องจำนวน330คน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่างๆหนังสือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตลอดจนผลงานวิทยานิพนธ์และการศึกษาอิสระที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้อ้างอิงนำมาประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและนำมาสร้างแบบสอบถาม

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

5.1) การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic)เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากรคือเพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน, ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG และหน่วยธุรกิจที่สังกัด ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูลสถิติที่ใช้ได้แก่

- ความถี่และร้อยละ (Frequency and percentage) เพื่อใช้อธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

- ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อใช้อธิบายค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก และส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน

5.2) การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ โดยสถิติที่ใช้ได้แก่

- Independent Two Sample t -Test ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

- การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม
- การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยรักรักรักษาองค์กร กับการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7-12 ปัจจัยที่มีผลต่อการความตั้งใจลาออกของพนักงาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจางานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ภาครัฐศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับข้อมูล ปัจจัยพื้นฐานของบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง, นโยบายและการบริหารงานของเครือฯ, ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน, ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน, ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ, ผลตอบแทนและสวัสดิการ, โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความตั้งใจที่จะลาออกจางานโดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 330 ชุด โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 4 ส่วนได้แก่

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน
- ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

| | |
|------|---|
| n | แทนขนาดกลุ่มตัวอย่าง |
| Mean | แทนค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง |
| S.D. | แทนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) |
| Min. | แทนค่าต่ำสุด |
| Max. | แทนค่าสูงสุด |
| Ho | แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis) |

Ha แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

Sig แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้โดยใช้ในการสรุปผลของการทดสอบสมมติฐาน

X แทน ค่าตัวแปรอิสระ

Y แทน ค่าตัวแปรตาม

R² แทน ค่าความแม่นยำในการพยากรณ์ตัวแปรตาม

SS แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)

Beta แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG และ หน่วยธุรกิจที่สังกัดใน SCG ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบของตาราง โดยตารางประกอบด้วย จำนวนและร้อยละซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1: แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

| เพศ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------|------------|--------|
| ชาย | 181 | 54.8 |
| หญิง | 149 | 45.2 |
| รวม | 330 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 และเป็นเพศหญิง จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2

ตารางที่ 4.2: แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

| อายุ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------|------------|--------|
| 21 – 25 ปี | 66 | 20.0 |
| 26 – 30 ปี | 166 | 50.3 |
| 31 – 35 ปี | 70 | 21.2 |
| 36 – 40 ปี | 24 | 7.3 |
| 41 ปีขึ้นไป | 4 | 1.2 |
| รวม | 330 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่อายุ 26 – 30 ปีมีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมา อายุ 31 – 35 ปีมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 อายุ 21 – 25 ปี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 อายุ 36 – 40 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และ อายุ 41 ปีขึ้นไปมีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

ตารางที่ 4.3: แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

| ระดับการศึกษาสูงสุด | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------|------------|--------|
| อนุปริญญา / ปวส. | 7 | 2.1 |
| ปริญญาตรี | 223 | 67.6 |
| ปริญญาโท | 100 | 30.3 |
| รวม | 330 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมีจำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 67.6 รองลงมา ปริญญาโท มีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 และระดับอนุปริญญา / ปวส.มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

ตารางที่ 4.4: แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

| รายได้เฉลี่ยต่อเดือน | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------|------------|--------|
| 15,001 – 30,000 บาท | 56 | 17.0 |
| 30,001 – 45,000 บาท | 114 | 34.5 |
| 45,001 – 60,000 บาท | 90 | 27.3 |
| สูงกว่า 60,000 บาท | 70 | 21.2 |
| รวม | 330 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่รายได้ต่อเดือน 30,001 – 45,000 บาทมีจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมา รายได้ต่อเดือน 45,001 – 60,000 บาทมีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 รายได้ต่อเดือน สูงกว่า 60,000 บาทมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และรายได้ต่อเดือน 15,001 – 30,000 บาทมีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0

ตารางที่ 4.5: แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG

| ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------------|------------|--------|
| น้อยกว่า 1 ปี | 26 | 7.9 |
| 1-3 ปี | 121 | 36.7 |
| 4-6 ปี | 86 | 26.1 |
| 7-9 ปี | 60 | 18.2 |
| 10 ปีขึ้นไป | 37 | 11.2 |
| รวม | 330 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG 1-3 ปี มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG 4-6 ปี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG 7-9 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG 10 ปีขึ้นไปมีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 และระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG น้อยกว่า 1 ปีมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6: แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัด

| หน่วยธุรกิจที่สังกัด | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------|------------|--------|
| Chemicals | 133 | 40.3 |
| Paper | 59 | 17.9 |
| CBM | 81 | 24.5 |
| Corporate function | 57 | 17.3 |
| รวม | 330 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่หน่วยธุรกิจที่สังกัด เป็น Chemicals มีจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมา CBM มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 Paper มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 และ Corporate function มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในรูปแบบของตาราง โดยตารางประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

| ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|------|------------------|
| ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือข่าย | 3.42 | .679 | มาก |
| ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน | 3.47 | .891 | มาก |
| ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน | 3.88 | .620 | มาก |
| ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | 3.18 | .762 | ปานกลาง |
| ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ | 2.91 | .967 | ปานกลาง |
| ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน | 2.89 | .718 | ปานกลาง |
| รวม | 3.29 | .542 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.7 แสดงระดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ระดับความสำคัญมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.88$) รองลงมา ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.47$) ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือข่ายอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.42$) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.18$) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 2.91$) และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 2.89$)

ตารางที่ 4.8: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ

| ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|-------------|------------------|
| ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ | 3.65 | .835 | มาก |
| ผู้บริหารและคณะกรรมการของเครือฯเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิบัติงาน | 3.39 | 1.061 | ปานกลาง |
| ท่านรับทราบนโยบายของเครือฯจากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน | 3.30 | .820 | ปานกลาง |
| ท่านยึดถือนโยบายของเครือฯเป็นที่ตั้งและปรับใช้ในการปฏิบัติงาน | 3.35 | 1.025 | ปานกลาง |
| รวม | 3.42 | .679 | มาก |

จากตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.65$) รองลงมา ผู้บริหารและคณะกรรมการของเครือฯเป็นแบบอย่างที่ดีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$) ท่านยึดถือนโยบายของเครือฯเป็นที่ตั้งและปรับใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$) และท่านรับทราบนโยบายของเครือฯจากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.30$)

ตารางที่ 4.9: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน

| ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| ท่านรู้สึกว่าคุณภาพงานของท่านมีความยุติธรรม | 3.37 | 1.054 | ปานกลาง |
| หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้ | 3.35 | 1.225 | ปานกลาง |
| ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน | 3.63 | .880 | มาก |
| ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี | 3.51 | 1.067 | มาก |
| รวม | 3.47 | .891 | มาก |

จากตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานพบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.63$) รองลงมา ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานได้ดีอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.51$) ท่านรู้สึกว่าคุณภาพงานของท่านมีความยุติธรรมอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$) และหัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$)

ตารางที่ 4.10: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

| ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| ท่านและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี | 4.03 | .644 | มาก |
| ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว | 3.90 | .788 | มาก |
| ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน | 4.00 | .766 | มาก |
| ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน | 3.89 | .790 | มาก |
| เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการทำงาน | 3.55 | 1.007 | มาก |
| รวม | 3.88 | .620 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานพบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก($\bar{x} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 4.03$) รองลงมา ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก($\bar{x} = 4.00$) ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัวอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก($\bar{x} = 3.90$)ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.89$)และเพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก($\bar{x} = 3.55$)

ตารางที่ 4.11: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

| ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด | 3.25 | .917 | ปานกลาง |
| ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัทฯ | 3.54 | .989 | มาก |
| งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน | 3.15 | .868 | ปานกลาง |
| ท่านรู้สึกว่างานของท่านกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน | 2.78 | 1.007 | ปานกลาง |
| ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจในผลงานที่ท่านทำ | 3.21 | 1.064 | ปานกลาง |
| รวม | 3.18 | .762 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.11 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัทฯ อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.54$) รองลงมา งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัดอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$) ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจในผลงานที่ท่านทำอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.21$) งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$) และท่านรู้สึกว่างานของท่านกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 2.78$)

ตารางที่ 4.12: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

| ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่ท่านทำ | 3.01 | .974 | ปานกลาง |
| ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี | 3.09 | 1.194 | ปานกลาง |
| ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน | 2.65 | 1.018 | ปานกลาง |
| รวม | 2.91 | .967 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.12 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 2.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.09$) รองลงมา ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่ท่านทำอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.01$) และท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงานอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 2.65$)

ตารางที่ 4.13: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกตามด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

| ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| ท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสม | 2.49 | .975 | น้อย |
| ท่านคิดว่าการทำงานที่ SCG มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น | 2.60 | 1.007 | น้อย |
| ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น | 2.94 | .841 | ปานกลาง |
| บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ | 3.38 | 1.127 | ปานกลาง |
| ท่านมีโอกาได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ | 3.08 | 1.194 | ปานกลาง |
| รวม | 2.89 | .718 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.13 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจำแนกด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 2.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) รองลงมา ท่านมีโอกาได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.08$) ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 2.94$) ท่านคิดว่าการทำงานที่ SCG มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าที่อื่นอยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย ($\bar{x} = 2.60$) และท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสมอยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย ($\bar{x} = 2.49$)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 4.14: ผลการวิเคราะห์ ค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา SCG

| ความตั้งใจลาออกของพนักงาน SCG | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น | 3.51 | 1.122 | มาก |
| ท่านสนใจติดตามข่าวการรับสมัครงานตามที่ต่างๆ | 3.17 | 1.281 | ปานกลาง |
| ท่านจะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า | 3.76 | 1.043 | มาก |
| ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมาท่านมีความคิดที่จะลาออก | 3.35 | 1.367 | ปานกลาง |
| ท่านคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในที่ทำงานมีส่วนทำให้ท่านต้องลาออก | 4.06 | 1.022 | มาก |
| รวม | 3.57 | .986 | มาก |

จากตารางที่ 4.14 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน SCG พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในที่ทำงานมีส่วนทำให้ท่านต้องลาออกอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 4.06$) รองลงมา ท่านจะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่าอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.76$) ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.51$) ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมาท่านมีความคิดที่จะลาออกอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$) และท่านสนใจติดตามข่าวการรับสมัครงานตามที่ต่างๆอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.17$)

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามซึ่งได้แก่ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล นโยบายและการบริหารงานของเครื่องความสัมพัทธ์ต่อหัวหน้างานความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานลักษณะของงานที่ปฏิบัติผลตอบแทนและสวัสดิการโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเพื่อจะได้ทราบว่าตัวแปรอิสระตัวใดมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) โดยสถิติที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวได้แก่ใช้การทดสอบค่า t-Test สำหรับวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม, ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis, MRA) สำหรับหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยธำรงรักษายองค์กรกับความตั้งใจในการลาออกจากงานสำหรับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ .05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

จากสมมติฐานข้อที่ 1 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานรอง ได้ดังนี้

H_0 : เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

H_a : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15: แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับ บังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

| ความตั้งใจลาออกของพนักงาน SCG | t – test for Equality of Means | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|-----|-----------|---------|-------|------------------|
| | เพศ | N | \bar{X} | S.D. | t | Sig. (2 tail) |
| | ชาย | 181 | 3.55 | 1.07835 | -.300 | .765 |
| | หญิง | 149 | 3.59 | .86621 | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศโดยใช้ค่าสถิติ T-test ในการทดสอบ พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) โดยรวม มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .765 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2: อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

จากสมมติฐานข้อที่ 2 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานรอง ได้ดังนี้

H_0 : อายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

H_a : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16: แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับ บังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

| ความตั้งใจลาออก ของพนักงาน SCG | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------------------------|-------------------|-----|-------------|--------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม | 44.935 | 4 | 11.234 | 13.252 | .000* |
| ภายในกลุ่ม | 275.511 | 325 | .848 | | |
| รวม | 320.447 | 329 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุโดยใช้ค่าสถิติ One-Way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุที่ต่างกันส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ซึ่งมีผลการทดสอบปรากฏดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17: เปรียบเทียบการทดสอบรายคู่ภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

| อายุ (I) | ค่าเฉลี่ย | อายุ | | | | |
|-------------|-----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| | | 21-35 ปี | 26-30 ปี | 31-35 ปี | 36-40 ปี | 41 ปีขึ้นไป |
| 21-25 ปี | 4.01 | - | .002* | .000* | .002* | .000* |
| 26-30 ปี | 3.59 | | - | .041* | .186 | .000* |
| 31-35 ปี | 3.32 | | | - | .992 | .000* |
| 36-40 ปี | 3.33 | | | | - | .000* |
| 41 ปีขึ้นไป | 1.00 | | | | | - |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 21-25 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุทุกระดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 26-30 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 26-30 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 31-35 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 36-40 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ป้อนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3: ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

จากสมมติฐานข้อที่ 3 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานรอง ได้ดังนี้

Ho: ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

Ha: ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18: แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

| ความตั้งใจลาออกของพนักงาน SCG | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------------------------------|----------------|-----|-------------|--------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม | 27.152 | 2 | 13.576 | 15.136 | .000* |
| ภายในกลุ่ม | 293.295 | 327 | .897 | | |
| รวม | 320.447 | 329 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้ค่าสถิติ One-Way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho) สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ซึ่งมีผลการทดสอบปรากฏดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19: เปรียบเทียบการทดสอบรายคู่ภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา (I) | ค่าเฉลี่ย | ระดับการศึกษา | | |
|-------------------|-----------|------------------|-----------|----------|
| | | อนุปริญญา / ปวส. | ปริญญาตรี | ปริญญาโท |
| อนุปริญญา / ปวส. | 2.00 | - | .000* | .000* |
| ปริญญาตรี | 3.72 | | - | .001* |
| ปริญญาโท | 3.34 | | | - |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาทุกระดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 4: อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

จากสมมติฐานข้อที่ 4 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานรอง ได้ดังนี้

H_0 : อายุงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

H_a : อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20: แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับ บังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงาน

| ความตั้งใจลาออก ของพนักงาน SCG | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------------------------|-------------------|-----|-------------|--------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม | 41.918 | 4 | 10.479 | 12.228 | .000* |
| ภายในกลุ่ม | 278.529 | 325 | .857 | | |
| รวม | 320.447 | 329 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานโดยใช้ค่าสถิติ One-Way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho) สรุปได้ว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ซึ่งมีผลการทดสอบปรากฏดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21: เปรียบเทียบการทดสอบรายกลุ่มภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากการ
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระยะเวลาที่
ทำงานกับ SCG

| ระยะเวลาที่ ทำงานกับ SCG (I) | ค่าเฉลี่ย | ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG | | | | |
|------------------------------------|-----------|-------------------------|--------|--------|--------|-------------|
| | | น้อยกว่า 1 ปี | 1-3 ปี | 4-6 ปี | 7-9 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
| น้อยกว่า 1 ปี | 4.40 | - | .003* | .000* | .000* | .000* |
| 1-3 ปี | 3.80 | - | - | .003* | .000* | .000* |
| 4-6 ปี | 3.41 | - | - | - | .432 | .042* |
| 7-9 ปี | 3.28 | - | - | - | - | .199 |
| 10 ปีขึ้นไป | 3.03 | - | - | - | - | - |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาที่
ทำงานกับ SCG น้อยกว่า 1 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากการแตกต่างจากพนักงานที่มีระยะเวลาทุก
ระดับขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาที่
ทำงานกับ SCG 1-3 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากการแตกต่างจากพนักงานที่มีระยะเวลาทุก
ระดับขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาที่
ทำงานกับ SCG 4-6 ปีมีความตั้งใจที่จะลาออกจากการแตกต่างจากพนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานกับ
SCG 10 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 5: ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะ
ลาออกจากการของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

จากสมมติฐานข้อที่ 5 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานรอง ได้ดังนี้

H₀: ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

H_a: ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22: แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

| ความตั้งใจลาออก ของพนักงาน SCG | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------------------------|-------------------|-----|-------------|--------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม | 46.050 | 3 | 15.350 | 18.237 | .000* |
| ภายในกลุ่ม | 274.397 | 326 | .842 | | |
| รวม | 320.447 | 329 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนโดยใช้ค่าสถิติ One-Way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) สรุปได้ว่า ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ซึ่งมีผลการทดสอบปรากฏดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23: เปรียบเทียบการทดสอบรายกลุ่มภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

| ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน(I) | ค่าเฉลี่ย | ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน | | | |
|------------------------------|-----------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| | | 15,001 – 30,000 บาท | 30,001 – 45,000 บาท | 45,001 – 60,000 บาท | สูงกว่า 60,000 บาท |
| 15,001 – 30,000 บาท | 4.16 | - | .010* | .000* | .000* |
| 30,001 – 45,000 บาท | 3.78 | | - | .000* | .000* |
| 45,001 – 60,000 บาท | 3.17 | | | - | .570 |
| สูงกว่า 60,000 บาท | 3.25 | | | | - |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-23 พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 30,000 บาทมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีระยะเวลาทุกระดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 – 45,000 บาทมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีระยะเวลาทุกระดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 6: หน่วยธุรกิจที่สังกัดที่แตกต่างกันกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

จากสมมติฐานข้อที่ 6 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานรอง ได้ดังนี้

H_0 : หน่วยธุรกิจที่สังกัดที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

Ha: หน่วยธุรกิจที่สังกัดที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24: แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัด

| ความตั้งใจลาออกของพนักงาน SCG | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------------------------------|----------------|-----|-------------|--------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม | 27.921 | 3 | 9.307 | 10.372 | .000* |
| ภายในกลุ่ม | 292.526 | 326 | .897 | | |
| รวม | 320.447 | 329 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.24 แสดงการเปรียบเทียบความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัดโดยใช้ค่าสถิติ One-Way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัดมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) สรุปได้ว่า หน่วยธุรกิจที่สังกัดที่ต่างกันส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ซึ่งมีผลการทดสอบปรากฏดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25: เปรียบเทียบการทดสอบรายคู่ภายหลังด้วยวิธี LSD ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยธุรกิจที่สังกัด

| หน่วยธุรกิจที่สังกัด (I) | ค่าเฉลี่ย | หน่วยธุรกิจที่สังกัด | | | |
|-----------------------------|-----------|----------------------|-------|-------|--------------------|
| | | Chemicals | Paper | CBM | Corporate function |
| Chemicals | 3.22 | - | .001* | .000* | .001* |
| Paper | 3.71 | | - | .244 | .840 |
| CBM | 3.90 | | | - | .348 |
| Corporate function | 3.75 | | | | - |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-25 พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยธุรกิจที่สังกัดเป็น Chemicals มีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแตกต่างจากพนักงานที่มีหน่วยธุรกิจที่สังกัดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 7-12: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

จากสมมติฐานข้อที่ 7 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานรอง ได้ดังนี้

Ho: ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือข่าย ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

Ha: ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือข่าย มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.26: แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ กำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

| Model | R | R Square | Adjusted R | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|------------|----------------------------|
| Enter | .650 ^a | .422 | .412 | .75701 |

Predictors: (Constant), ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน, ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน, ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ, ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ, ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน, ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือข่าย

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์; สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .650 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .422 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 5 ตัว ร่วมกันพยากรณ์ ความตั้งใจที่จะลาออกจางานของพนักงาน ได้ร้อยละ 42.2

ตารางที่ 4.27: แสดงความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

| Source of Variance | df | SS | MS | F | Sig. |
|--------------------|---------|-----|--------|--------|-------|
| Regression | 135.348 | 6 | 22.558 | 39.364 | .000* |
| Residual | 185.099 | 323 | .573 | | |
| Total | 320.447 | 329 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์; สหสัมพันธ์พหุคูณ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์; สหสัมพันธ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้างเป็นสมการต่อไปได้

ตารางที่ 4.28: แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

| ชื่อตัวแปร | b | SEb | β | T | Sig. |
|--|--------------------------------------|-------------|---------|--------|-------|
| (Constant) | 6.532 | .298 | | 21.952 | .000* |
| ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือข่าย, (X1) | -.220 | .090 | -.152 | -2.436 | .015* |
| ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน,(X2) | -.140 | .063 | -.126 | -2.213 | .028* |
| ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน,(X3) | .212 | .088 | .133 | 2.415 | .016* |
| ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ,(X4) | -.523 | .073 | -.404 | -7.177 | .000* |
| ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ,(X5) | -.036 | .056 | -.035 | -.634 | .527 |
| ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ,(X6) | -.268 | .076 | -.195 | -3.535 | .000* |
| R = .650 | R ² = .422.150 | F = 39.364* | | | |
| SE _{est} = .75701 | R ² _{adj} = .412 | | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณจะได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

$$Y = B + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6$$

Y คือความตั้งใจในการลาออกจากงาน

B คือค่าคงที่

b1คือค่าคงที่ของนโยบายและการบริหารงานของเครือข่าย

b2คือค่าคงที่ของความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน

- b3คือค่าคงที่ของความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
 b4คือค่าคงที่ของลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 b6คือค่าคงที่ของโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
 x1คือปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ
 x2คือปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน
 x3คือปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
 x4คือปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 x6คือปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจางานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ตัว คือ ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ(X1),ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน (X2), ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(X4) และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (X6)ซึ่งส่งผลทางลบ และความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน(X3) ซึ่งส่งผลทางบวกส่วนตัวแปร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ(X5) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณสามารถนำมาสร้างเป็นสมการถดถอย ดังนี้

$$\hat{Y} = 6.532 - .220(X1) - .140(X2) + .212(X3) - .523(X4) - .268(X6)$$

4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานจากงานวิจัยเรื่อง เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชากรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.29: แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| ลำดับ | สมมติฐาน | สถิติที่ใช้ | Sig | ผลการทดสอบสมมติฐาน | |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|-------|--------------------|-----------|
| | | | | ยอมรับ Ho | ปฏิเสธ Ho |
| 1 | เพศ | Independent Two Sample t-Test | 0.765 | / | |
| 2 | อายุ | One Way ANOVA | 0.000 | | / |
| 3 | ระดับการศึกษา | One Way ANOVA | 0.000 | | / |
| 4 | อายุงาน | One Way ANOVA | 0.000 | | / |
| 5 | ระดับรายได้เฉลี่ย | One Way ANOVA | 0.000 | | / |
| 6 | หน่วยธุรกิจที่สังกัด | One Way ANOVA | 0.000 | | / |
| 7 | นโยบายและการบริหารงานของผู้บริหาร | Multiple Regression | 0.015 | | / |
| 8 | ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน | Multiple Regression | 0.028 | | / |
| 9 | ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน | Multiple Regression | 0.016 | | / |
| 10 | ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | Multiple Regression | 0.000 | | / |
| 11 | ผลตอบแทนและสวัสดิการ | Multiple Regression | 0.527 | / | |
| 12 | โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน | Multiple Regression | 0.000 | | / |

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชากรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากกลุ่มตัวอย่างพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานที่แตกต่างกัน ส่วน อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนและหน่วยธุรกิจที่สังกัดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธาณัช ตราสมักรจิตร (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของ โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์พินุลอำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการของ โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์พินุลอำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรีจำนวน 314 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านอายุในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต่างกัน สาเหตุเนื่องมาจากในช่วง 1-6 เดือนแรกเป็นช่วงที่พนักงานอยู่ในระหว่างการทดลองงาน ส่วนช่วงอายุในการทำงานตั้งแต่ 24 เดือนขึ้นไป เป็นช่วงที่พนักงานทำงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร ปัจจัยหลายด้านเริ่มเข้าที่ ลงตัว และพนักงานเริ่มรู้สึกถึงความมั่นคงในองค์กรและปรับตัวเข้ากับสภาพองค์กรได้ ส่วนปัจจัยด้านบุคคลอีก 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านเพศ อายุ และสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่ต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพตำแหน่งงานเงินเดือน/ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว และระยะเวลาในการเดินทางมาทำงานกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ,

ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน, ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทัยขวัญ บุรณวนิช (2548) ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุกข์ใจกับความคิดตั้งใจลาออกของพนักงานพบว่าลักษณะงานซึ่งประกอบไปด้วย บทบาทในการทำงานที่ไม่ชัดเจน ความไม่มั่นคงในการทำงาน และงานที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถพนักงาน ประกอบกับ เงินเดือนและค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อความคิดตั้งใจที่จะลาออกจากราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลวดี เทศประทีป (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานสามารถพยากรณ์การลาออกจากราชการของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับ พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2553) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคคลากรรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรการรับรู้ความสามารถของตนด้านอาชีพและความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจในการลาออกจากราชการของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 495 คนงานวิจัยได้ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากราชการซึ่งจำแนกความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 9 ด้านคือ ค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้าในงาน การบังคับบัญชา สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ผลตอบแทนอื่นๆ ในการทำงาน นโยบายการบริหารงาน และระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและลักษณะการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งสรุปผลการวิจัยไว้ว่าความพึงพอใจในด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความพึงพอใจด้านลักษณะงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจด้านค่าจ้างสามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจในการลาออกจากราชการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทั้ง 4 ตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการลาออกจากราชการได้ร้อยละ 41.20 และสอดคล้องกับ ธวัชชัย บุญเพิ่มราศี (2552) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากราชการของบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรสายค. ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์จำนวน 233 คน ผลการศึกษาพบว่ารายได้ต่อเดือนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อการตั้งใจลาออกของบุคลากร โดยรายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานพนักงานที่มีระดับเงินเดือนที่ต่ำกว่ามีแนวโน้มที่จะลาออกสูงกว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำจะมีการตั้งใจลาออกจากราชการสูงกว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูงและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการตั้งใจลาออกผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มี

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับปานกลางมีการตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการลาออกจากองค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อวัดความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ 7 ด้านคือดวงานหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า รายได้และสวัสดิการ นอกจากนั้นยังวัดแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร แต่มีข้อขัดแย้งในเรื่อง ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

5.2 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกับแนวโน้มของการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) เพื่อนำมาเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นในการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกจากงานของพนักงานต่อไป

การวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) จากพนักงานจำนวน 330 คนแล้วใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ .05 สำหรับสถิติที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวได้แก่การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้

สำหรับการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis, MRA) สำหรับหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและปัจจัยด้านองค์กรกับความตั้งใจในการลาออกจากงานซึ่งผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 อายุ 26 – 30 ปีมีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมีจำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 67.6 รายได้ต่อเดือน 30,001 – 45,000 บาทมีจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG 1-3 ปี มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 และส่วนใหญ่หน่วยธุรกิจที่สังกัด เป็น Chemicals มีจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3

ระดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่าระดับความสำคัญมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{x} = 3.88$) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน SCG พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$)

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศที่ต่างกันไม่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนและหน่วยธุรกิจที่สังกัดที่ต่างกันส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครื่อง (X1), ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน (X2), ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (X4) และด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (X6) ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (X3) ส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ส่วนตัวแปร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (X5) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรสามารถสร้างเป็นสมการถดถอย ได้เป็น

$$\hat{Y} = 6.532 - .220(X1) - .140(X2) + .212(X3) - .523(X4) - .268(X6)$$

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การสุ่มตัวอย่างเนื่องจากการเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกจึงเป็นข้อจำกัดของการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยการกระจายของแบบสอบถามอาจจะไม่ครอบคลุมกลุ่มประชากรตัวอย่างมากนัก ทำให้ผลการวิจัยอาจจะคลาดเคลื่อนได้บ้าง

2. อาจมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยในครั้งนี้ อาทิเช่น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงาน, ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ อาจมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานก็เป็นได้

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในงาน อาจมองได้ 2 ประเด็น คือ ความก้าวหน้าใน SCG เอง หรือ ทำงานที่ SCG เพื่อไปต่อยอดในเรื่องก้าวหน้าในงานในบริษัทอื่นๆต่อไป

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การนำผลการศึกษาไปใช้จากการวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชากรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโดยรวมขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันคงปฏิเสธไม่ได้ว่าคนซึ่งเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งยังมีความสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานต้องมีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงานเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนะแนวทางต่างๆที่สำคัญดังนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ

จากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวม พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกจากงานซึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบการบริหารรวมทั้งเข้าใจนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรซึ่งทำให้ลดปัญหาในการลาออกจากงานของพนักงานได้ระดับหนึ่ง จึงเป็นผลในทิศทางตรงกันข้ามอย่างไรก็ตามควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจต่อเนื่องและตระหนักความสำคัญต่อบุคลากรทั้งพนักงานระดับบังคับบัญชาเพื่อสามารถนำไปเผยแพร่หรือนำไปใช้ได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม

2. ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน แต่เมื่อพิจารณา รายชื่อคำถามจะเห็นว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อคำถามได้แก่ท่านรู้สึกหัวหน้างานมีความยุติธรรม และ หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้ โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานไม่ได้มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่ยังมีพนักงานบางส่วนที่รู้สึกว่าหัวหน้างานยังไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้ ดังนั้นหากจะลดปัญหา เรื่องของความตั้งใจลาออกจางานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรใส่ใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นรวมทั้งรับฟังปัญหาต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกันกับพนักงานในทุกๆระดับ

3. ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากแม้ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานดี ก็ไม่ได้ทำให้ความตั้งใจในการลาออกลดลง กลับตรงกันข้าม อาจเนื่องมาจาก การมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานมากเกินไป อาจกระทบต่อ งานได้ แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการแปรผลเชิงปริมาณจากตัวเลขทางสถิติ ดังนั้น อาจต้องดูบริบททางสังคมขององค์กรเพิ่มเติม และหาหาเหตุผลในเชิงลึกต่อไป

4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติส่งผลทางลบความตั้งใจลาออกจางานของพนักงานระดับบังคับบัญชากรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)ซึ่งหากผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของตนย่อมส่งผลเสีย และทำให้เกิดกับปัญหาได้อีกในอนาคต อย่างไรก็ตามผลการศึกษาได้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัทอยู่ในระดับความคิดเห็นมากซึ่งควรจัดสรรงานตามความรู้ความสามารถพร้อมทั้งฝึกประสบการณ์และความชำนาญแก่พนักงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์เป็นรายประเด็นพบว่าระดับความเห็นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ในประเด็นว่าท่านรู้สึกว่าการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการ

ทำงานมีความคิดเห็นในระดับคะแนนที่น้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า งานที่ทำ ณ ปัจจุบัน ไม่ได้ช่วยสร้างความกระตือรือร้นให้แก่พนักงาน ดังนั้น องค์กรควรมีงานที่มอบหมายสร้างความท้าทายแก่ผู้บังคับบัญชาในองค์กรเพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพต่อไป

5. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญในตำแหน่งงานที่เหมาะสมในความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรหรือเอาใจใส่บุคลากรให้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งจัดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือข่าย ซึ่งจากผลวิเคราะห์ด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานพบว่าในเรื่องความพอใจในนโยบายการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดรวมทั้งเรื่อง โอกาสในการฝึกอบรมก็เช่นกัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานยังรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมและเหมาะสมของการเลื่อนตำแหน่งงาน และถึงแม้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องการฝึกอบรมมากแล้วก็ตาม โดยมีงบการฝึกอบรมหลายพันล้านบาทต่อปีแต่อาจจะยังมีพนักงานบางคนที่ยังไม่ได้รับโอกาสฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่เท่าเทียมกันดังนั้นบริษัทควรที่จะมีการจัดอบรมที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือข่ายและมีการจัดอบรมให้พนักงานทุกระดับตามความเหมาะสมและมีการอบรมอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งผู้บริหารต้องพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับความสามารถและงานที่ได้รับมอบหมายของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งนโยบายการเลื่อนตำแหน่งต้องชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างยุติธรรมทั้งเครือข่าย

สิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ คือ โอกาสในความก้าวหน้าของพนักงาน ปัจจัยด้านโอกาสที่จะได้เรียนรู้ทางธุรกิจ การได้เข้ารับการอบรมในเรื่องความรู้ทั่วไปของธุรกิจและความรู้ซึ่งเกี่ยวกับหน่วยงานเฉพาะบุคคล

สร้างโอกาสในความก้าวหน้า การทำองค์กรให้มีเป้าหมายที่ท้าทาย โดยพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง และช่วยดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ได้ อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jyotsna Bhatnagar (2007) ที่พบว่าแนวทางการรักษาพนักงานขององค์กรปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความท้าทายในงานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือปัจจัยความก้าวหน้าทางอาชีพ โอกาสในการเรียนรู้ มากกว่ามุ่งเน้นการจ่ายผลตอบแทนแต่เพียงด้านเดียว

6. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดในแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ในการวิจัยนี้ โดยข้อคำถามที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงานแสดงให้เห็นว่ามีพนักงานบางคนอาจเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับยังไม่เหมาะสมกับความสามารถและงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ค่อยพอใจในกระบวนการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่อย่างไรก็ตามผู้บริหาร อาจไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญมากนักในแง่ของการเร่งปรับเปลี่ยนกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน เนื่องจากผลของ ผลการวิจัยของผู้วิจัยพบว่า ถึงแม้พนักงานจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น หากองค์กรจะเร่งแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน อาจยังไม่มีความจำเป็นมากที่จะต้องมุ่งแก้ไขเรื่องการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอาจไม่ใช่ปัจจัยต้นๆที่องค์กรจำเป็นต้องพิจารณานั้นเอง

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยระดับความคิดเห็นต่อการลาออกจากการทำงานของพนักงานในระดับบังคับบัญชาเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาจากพนักงานในระดับอื่น ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ และ พนักงานระดับจัดการด้วยเพื่อนำมาเปรียบเทียบผลของการศึกษา และเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพนักงานในแต่ละระดับให้มากที่สุด
2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเท่านั้น ดังนั้น หากมีผู้ที่สนใจในการทำวิจัยในเรื่องดังกล่าวก็ควรที่จะมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือ การสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้ ไม่ได้มีการเก็บข้อมูลพนักงานแยกตาม Location โดยการศึกษาวิจัยในครั้งถัดๆ ไปควรเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการลาออกจากการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่สำนักงานใหญ่ที่บางซื่อ และพนักงานที่ปฏิบัติงานยัง Location อื่นๆทั่วประเทศเนื่องจากลักษณะงานและวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่เหมือนกันอาจส่งผลให้พนักงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปเพื่อที่จะให้ผู้บริหารได้รับทราบระดับความคิดเห็นได้หลากหลาย ทั้งนี้ยังทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานยังสถานที่ไกลออกไปซึ่งไม่ใช่สำนักงานใหญ่อีกด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวิธีด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพนักงานในแต่ละพื้นที่ให้มากที่สุด

4. ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นนี้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ได้ตัดสินใจลาออกแล้ว เช่น การสัมภาษณ์พนักงานที่ตัดสินใจลาออกจากการงาน (Exit Interview) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิจัย



บรรณานุกรม

- กุลวดี เทศประทีป (2544) ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ตุ้มทอง สิรินุต (2540) ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง
รัชชชัย บุญเพิ่มราศรี (2552) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของ
บุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากร สาย ค. ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ธานีชตรา สัมครจิตร (2555) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ
ของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์ฟิวล จังหวัดชลบุรี
- ปีติญา เพ็ญบำรุง (2551) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท เอส ดี ไซน์
เทรดดิ้ง จำกัด
- พงษ์จันทร์ ภูพานิชย์ (2553) คุณลักษณะของบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้
ความสามารถของตนด้านอาชีพและความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจในการลาออก
จากงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและ
แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขต
กรุงเทพมหานคร
- สวรรณกมล จันทระมะโน และ ประสพชัย พสุนนท์ (2557) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก
จากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
- สุรสาร เทพศิริ (2547) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความต้องการลาออกจากงานของวิศวกรใน
อุตสาหกรรมรถยนต์
- สุทธิณี กุศลศรี (2544) สาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อผลการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอ
โพลีน จำกัด (มหาชน)
- อมรา ไทยประเสริฐ (2547) ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกของบุคลากร: กรณีศึกษา บริษัท
ไทยเบเวอร์เรจแคน จำกัด