

สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน
กรณีศึกษาพนักงานบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากราชการ
กรณีศึกษาพนักงานบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2562



อรพรรณ พันสอนสรณ์

นางสาวอรพรรณ พันสอนสรณ์
ผู้วิจัย

พรสดี รุ่งเรือง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ประจักษ์ พันธุ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร

ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรีโยท

ตรีโยท พรหมศิริ,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษาวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาการจัดทำ ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยนี้ รวมถึงกำลังใจ ความช่วยเหลือและการสนับสนุนต่างๆ จากครอบครัว ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ รุ่นน้องและเพื่อนๆ ทุกคน ส่งผลให้งานวิจัยชิ้นนี้ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานและสามารถนำผลวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงานบริหารงานบุคคล ตลอดจนผู้สนใจในเรื่องนี้ ซึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

อรพรรณ พันสนุสรณ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามในการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.6 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	7
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	9
2.1.1 ความหมายของการลาออก/ความตั้งใจในการลาออก	9
2.1.2 ประเภทของการลาออก/ความตั้งใจในการลาออก	12
2.1.3 สาเหตุที่เกี่ยวข้องต่อความตั้งใจในการลาออก	14
2.1.4 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน	18
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	26
3.1 รูปแบบการวิจัย	26
3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	26
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	29
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	29
ส่วนที่ 2 สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน	31
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสาเหตุอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับความตั้งใจในการลาออก	39
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ	42
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	42
5.1.1 แรงผลักดันจากภายในองค์กรของความตั้งใจลาออกจากงาน	43
5.1.2 แรงดึงจากภายนอกองค์กรของความตั้งใจลาออกจากงาน	45
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	47
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	49
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	53
ประวัติผู้วิจัย	58

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	สถิติผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน โดยการลาออกประจำปี 2556 – 2561	2
2.1	แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการลาออก	10
2.2	แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก	11
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ	21
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ	24
4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์	29



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1.1 สถิติผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานโดยการลาออกประจำปี 2556 - 2561

1



สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์
CAUSES OF INTENTION FOR RESIGNATION OF EMPLOYEES OF CHEMICALS GROUP

อรพรรณ พันธ์อนุสรณ์ 6050011

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศ่า รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร
เกษม กันตามระ, Ed.D., ศรัยุทธ พรหมศิริ , Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความตั้งใจในการลาออกจากงานที่มาจากแรงผลักดันภายในองค์กรและแรงดึงจากภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดูแลพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออก กลุ่มประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นสาเหตุของความตั้งใจลาออกจากงาน จากพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ จำนวน 30 คน

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า สาเหตุที่เป็นแรงผลักดันจากภายในองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน มีอยู่ 7 สาเหตุดังนี้ นโยบายและระบบการบริหารงาน ลักษณะและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน การสื่อสารภายในองค์กร และค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในส่วนสาเหตุที่เป็นแรงดึงจากภายนอกองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน เกิดจากพนักงานมีการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปัจจุบันและองค์กรใหม่ โดยที่องค์กรใหม่มีข้อเสนอดีกว่า จูงใจกว่ามีอยู่ 6 สาเหตุ ดังนี้ ลักษณะงาน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน และประกอบธุรกิจส่วนตัว ทำให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ มีแนวโน้มที่จะลาออกได้ทุกเมื่อถ้ามีโอกาส

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะสามารถช่วยให้องค์กรนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง และนำไปสู่การลดอัตราการลาออก

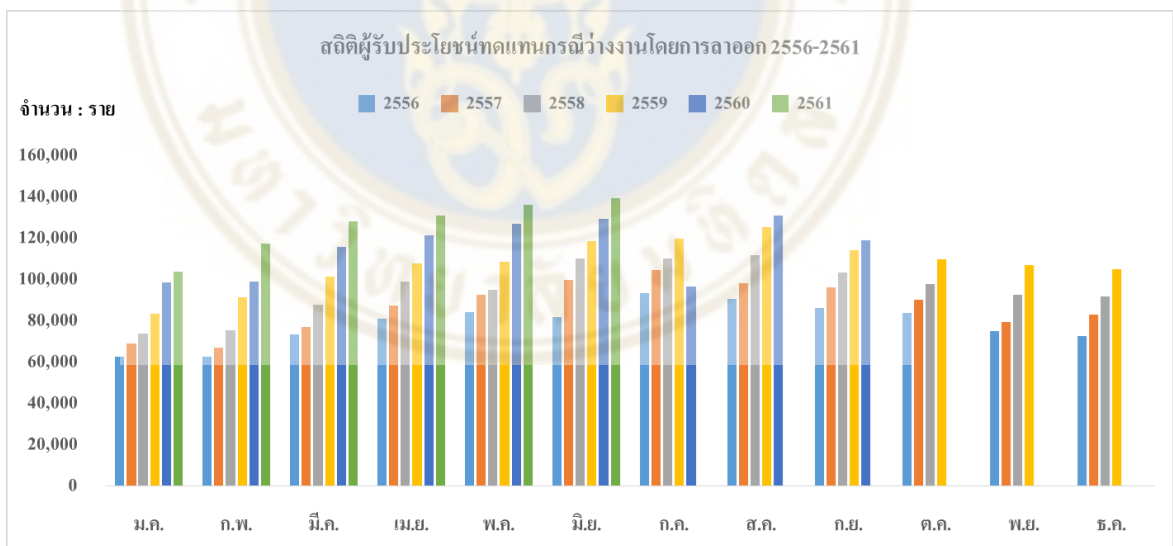
คำสำคัญ : สาเหตุของความตั้งใจลาออกจากงาน, แรงผลักดันจากภายในองค์กร, แรงดึงจากภายนอกองค์กร

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนมีการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น ทั้งในด้านการขยายการลงทุนในประเทศและต่างประเทศ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานที่สูงขึ้นด้วย โดยบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจ ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือบริษัทเอกชน โดยมีแนวโน้มอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 สถิติผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานโดยการลาออกประจำปี 2556 - 2561

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลแรงงานแห่งชาติ กระทรวงแรงงาน (2561)

จากข้อมูลการสำรวจสถานการณ์การลาออก จากตารางที่ 1.1 สถิติผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานโดยการลาออกระหว่างปี 2556 – 2561 พบว่ามีจำนวนเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจำนวนปีละ 13,345 คน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.94 จากผลการเก็บข้อมูลทำให้เห็นว่าปัจจุบันมีอัตราการลาออกจากงานเพิ่มมากขึ้น เป็นผลทำให้องค์กรต่างๆ มีความพยายามอย่างมากที่จะหยุดหรือลดอัตราการลาออกของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำ เพื่อที่จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไป

ตารางที่ 1.1 สถิติผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานโดยการลาออกประจำปี 2556 – 2561

ปี	สถิติผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานโดยการลาออก 2556-2561 □											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
2556	62,802	62,584	73,419	80,870	84,015	81,915	93,475	90,524	86,216	83,830	74,974	72,619
2557	68,882	66,992	77,123	87,310	92,781	99,961	104,606	98,211	96,372	90,400	79,364	82,979
2558	73,912	75,385	87,844	99,190	95,069	109,987	110,238	111,693	103,541	97,886	92,511	91,807
2559	83,484	91,464	101,406	107,627	108,492	118,633	119,648	125,427	114,264	109,956	106,840	105,068
2560	98,626	99,159	115,681	121,456	127,048	129,446	96,659	130,855	119,106	-	-	-
2561	103,874	117,191	128,103	131,134	136,339	139,345	-	-	-	-	-	-

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลแรงงานแห่งชาติ กระทรวงแรงงาน (2561)

ในแต่ละองค์กรการลาออกของพนักงานนั้นจะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายบุคลากรขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ณัฐวิ โฆษะฐิ, 2560) เนื่องจากการสูญเสียบุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพไปนั้น เป็นการยากที่จะหาบุคลากรทดแทนที่พร้อมสามารถทำงานขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ในทันที การลาออกจากงานของพนักงานถือว่าเป็นต้นทุนไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในด้านการลงทุนพัฒนาบุคลากร การสรรหา การฝึกอบรม โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานที่เป็นตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ การดำเนินงานที่ขาดความต่อเนื่อง การประสานงานกับลูกค้าภายนอกทำให้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กร และการลาออกของพนักงานส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานที่ยังอยู่ในองค์กร รวมถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องทำงานหนักขึ้น

ในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา เรื่องของการรักษาพนักงาน (Retention) จึงเป็นเรื่องที่หลายองค์กรให้ความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล เพื่อทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง โดย

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความต้องการลาออกจากองค์กร (Mercer Thailand, 2555) ประกอบด้วย 6 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (People they work with) โดยพนักงานไม่ต้องการที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ไม่ดี
2. ลักษณะงานที่ทำ (Type of Work) มาจากการที่พนักงานไม่ชอบงานที่ทำอยู่เนื่องจากเป็นงานที่ไม่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะทำหรืองานนั้นยังไม่มีความท้าทายมากพอ
3. โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม (Learning and Training Opportunity) พนักงานมองว่าองค์กรไม่ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่มีโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนา ทำให้ไม่มีความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน
4. เงินเดือน (Basic salary) มีผลต่อการลาออกของพนักงาน เนื่องจากมีฐานเงินเดือนต่ำกว่าตลาดทั่วไป
5. ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) ในด้านค่าตอบแทนรวม มีผลทำให้พนักงานลาออกจากองค์กรที่ทำงานอยู่ โดยคำว่าค่าตอบแทนรวม หมายความว่าค่าตอบแทนต่างๆ ทั้งที่เป็นค่าจ้าง เงิน ได้อื่นๆ รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่ต่ำกว่าตลาดหรือไม่มีเลย มีผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กร
6. โอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Opportunities) โดยพนักงานมองว่าทำงานแล้วไม่มีโอกาสในความก้าวหน้าของตนเอง ไม่มีการเติบโตตามสายอาชีพ ไม่รู้ว่าในอนาคตจะอยู่ตรงไหนหรือตำแหน่งไหนในองค์กร

จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานที่กล่าวมานั้น (Mercer Thailand, 2555) เป็นปัจจัยภายในองค์กร ที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการขององค์กร หากองค์กรจัดการอย่างเหมาะสมก็จะสามารถช่วยลดความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานลงได้ ในทางกลับกันหากมีจัดการที่ไม่เหมาะสมก็สามารถส่งผลด้านลบโดยไปเพิ่มแรงและสร้างความได้เปรียบให้กับปัจจัยที่เป็นแรงดึงจากภายนอกองค์กร ที่ต้องการหาพนักงานเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรเช่นกัน

ในส่วนปัจจัยที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ทำให้ผู้หางานมีความตั้งใจในการลาออกจากงานเพื่อไปร่วมงานกับองค์กรใหม่ มีดังต่อไปนี้ (Jobs DB Thailand, 2559)

1. ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีขึ้น (เงินจูงใจ โบนัส ค่ารักษาพยาบาล) ผลประโยชน์และสวัสดิการในที่นี้มีความหมายครอบคลุมถึงผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่า Incentive ค่าคอมมิชชั่น โบนัส สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล วันลาพักร้อน วันลาคลอด เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้หางานพิจารณามากที่สุดในการประกอบการตัดสินใจ เพราะมองว่าการดูแลพนักงานให้ดีจะสามารถดึงดูดแรงงานคุณภาพมาทำงานให้มากขึ้น และทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานยากมากขึ้น

2. ความมั่นคงในอาชีพสูง ในยุคเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนและความผันผวนสูงทำให้ผู้หางานพิจารณาในเรื่องความมั่นคงขององค์กรเป็นสำคัญ เพราะสถานการณ์เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อทำให้องค์กรต้องปิดตัวลง หรือมีการเลิกจ้างพนักงานทำให้มีความไม่มั่นคงในอาชีพ

3. องค์กรมีชื่อเสียง การทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงนั้นจะมาพร้อมกับเรื่องความก้าวหน้าที่ดี ค่าตอบแทนที่ดี ทำให้คนที่มีความสามารถอยากเข้าไปร่วมงาน หรือเมื่อได้เข้าไปร่วมงานแล้วและต้องการออกไปหางานที่ใหม่ต่อ จะทำให้มีภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเมื่อไปสมัครงานที่ใหม่ เพราะองค์กรใหม่จะมีความเชื่อมั่นในความสามารถจากประสบการณ์ในองค์กรที่มีชื่อเสียง

4. ฐานเงินเดือนที่แข่งขันได้ หากองค์กรใดมีฐานเงินเดือนตามมาตรฐานเทียบเท่ากับตลาด หรือถ้าองค์กรใดมีฐานเงินเดือนที่ดีกว่าหรือสูงกว่าองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน จะเป็นเหตุผลสำคัญเหตุผลหนึ่งที่จะทำให้คนทำงานอยากร่วมงานกับองค์กรนั้นด้วย

5. โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรที่มีคุณภาพโดยส่วนใหญ่ต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เพื่อต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองและนำความรู้ใหม่ๆ นั้นไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ตามเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรวางไว้ให้ประสบความสำเร็จ

6. มีคุณค่าองค์กรที่ดี (สภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม) การดูแลและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้แข็งแรงและให้คุณค่ากับพนักงาน แสดงความชื่นชมและขอบคุณในการทำงานของพนักงาน มีการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร

7. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ สนุกสนาน สร้างสิ่งใหม่ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ให้ทัศนคติเชิงบวกแก่พนักงานอยู่เป็นประจำ เป็นสิ่งที่ดึงดูดให้พนักงานต้องการมาทำงานในองค์กรทุกวัน

8. โอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาสายอาชีพ คนที่ทำงานดี ทำงานเก่ง ทุ่มเทในการทำงาน ย่อมมีความคาดหวังในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองเสมอ ถ้าพนักงานไม่ได้สิ่งตอบแทนความทุ่มเทที่มีให้แก่องค์กร ก็ย่อมที่จะเลือกไปทุ่มเทกับองค์กรใหม่ที่ทำให้โอกาสในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่ดีกว่า

9. การบริหารจัดการที่สร้างแรงบันดาลใจ และทีมงานที่มีภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วจะส่งผลให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

จากปัจจัยที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มาจากองค์กรใหม่นั้น ส่งผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงานหรือมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจลาออกจากงาน โดยจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปรียบเทียบกับปัจจัยที่มีอยู่ภายในองค์กรเดิม แล้วองค์กรใหม่มีข้อเสนอที่ดีกว่าหรือสูงกว่า ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์กรหลายแห่งพยายามสร้างเอกลักษณ์ กำหนดคุณค่าองค์กร และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก รวมไปถึงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการที่คุ้มค่ากับการทำงาน ความก้าวหน้าในสายงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นองค์กรที่ผู้หางานเลือกทำงานด้วย และเมื่อได้พนักงานที่มีคุณสมบัติที่ต้องการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานเหล่านั้นจะทุ่มเทความสามารถ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ (นพวรรณ จุลกนิษฐ, 2560) โดยองค์กรที่คนอยากร่วมงานมากที่สุด 10 ลำดับแรกจากการเก็บข้อมูลผลสำรวจจากจ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) ประจำปี 2560 คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ภูเก็ต ประเทศไทย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (Toyota Motor) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (CP All) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (Thai Airways) บริษัท ยูนิลีเวอร์ใน ประเทศไทย (Unilever) และบริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด (Honda) ตามลำดับ ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้พัฒนาและสามารถสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ทำให้สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ เนื่องจากทราบความต้องการของพนักงานที่มีต่อองค์กรและนำมาปรับปรุงแนวทางการดูแลพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น รวมถึงสามารถดึงดูดผู้หางานจากภายนอกมาร่วมงานกับองค์กรได้อีกด้วย

นอกจากปัจจัยที่มาจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีปัจจัยที่มาจากเหตุผลส่วนตัวที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน เช่น โอกาสที่จะได้ศึกษาต่อ การประกอบธุรกิจส่วนตัว ครอบครัว ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ไม่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการขององค์กร (ทายาท ศรีปลั่ง, 2560) แต่ก็ป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงานได้เช่นกัน

จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรที่มาจากองค์กรใหม่นั้น เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ยาก แต่ปัจจัยภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถบริหารจัดการได้ โดยปกติขั้นตอนของกระบวนการลาออก ก่อนที่พนักงานจะลาออกองค์กรจะมีการสัมภาษณ์สาเหตุการลาออก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขการบริหารจัดการให้ดีขึ้น ในขั้นตอนนี้จะไม่มีผลที่จะรักษาบุคลากรที่ลาออกจากองค์กรไปแล้ว แต่องค์กรสามารถนำข้อมูลสาเหตุการลาออกมาวิเคราะห์

หาสาเหตุที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งเครื่องมือที่องค์กร ผู้บริหารและหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำผลการประเมินมาพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงเพื่อลดการลาออกจากงานของพนักงานได้ คือ ผลการสำรวจความผูกพันพนักงานในแต่ละปี (Engagement Survey) โดยนำผลประเมินที่ได้จากความคิดเห็นของพนักงานมาพัฒนาหรือปรับปรุง รวมถึงสร้างระบบการบริหารต่างๆ การจัดทำนโยบายและแผนดำเนินการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญให้อยู่กับองค์กรต่อไป (ณัฐวิ โฆษะฐิติ, 2560)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จากปัจจัยด้านต่างๆ ที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงาน การสูญเสียบุคลากรที่เป็นคนดีและคนเก่งในการดำเนินงานให้กับองค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นแรงจูงใจในการทำวิจัยเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุ แนวโน้มและข้อเท็จจริงของความตั้งใจในการลาออกจากงานให้ชัดเจนว่ามาจากสาเหตุใดบ้าง และสามารถปรับปรุงพัฒนาสิ่งที่มีอยู่หรือหาแนวทางป้องกันเพื่อแก้ไขปัญหาการลาออกจากการของบุคลากรขององค์กรได้อย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

อะไรเป็นสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานที่มาจากแรงผลักดันภายในองค์กร
2. เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานที่มาจากแรงดึงภายนอกองค์กร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงาน ทั้งนี้ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกจะศึกษาแรงผลักดันจากภายในองค์กรในที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงาน และศึกษาแรงดึงจากภายนอกองค์กรที่ทำให้

พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงาน และนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษามารวบรวมเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องการลาออกจากงานของพนักงานต่อไป โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ เขตกรุงเทพมหานคร ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาทั้งสิ้น 4 เดือน (กันยายน – ธันวาคม 2561)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานที่เป็นแรงผลักดันจากภายในองค์กรและแรงดึงจากภายนอกองค์กร
2. เป็นแนวทางการแก้ไขปรับปรุงและป้องกันการลาออกจากงานของพนักงานสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพื่อวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน

1.6 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

1. บริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ หมายถึง บริษัทซึ่งเป็นผู้ผลิตเคมีภัณฑ์ ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตขั้นต้น (โอเลฟินส์) ไปจนถึง ขั้นปลาย ได้แก่ เม็ดพลาสติกหลักทั้ง 3 ประเภท คือ พอลิเอทิลีน พอลิโพรพิลีน และพอลิไวนิลคลอไรด์
2. พนักงาน หมายถึง พนักงานทุกระดับ ทุกตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ กรุงเทพมหานคร
3. การลาออกจากงาน หมายถึง การที่พนักงานสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานด้วยความสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการโอนย้ายหรือการหมุนเวียนหน่วยงานในองค์กร
4. ความตั้งใจลาออกจากงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความตั้งใจ มีการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ รวมถึงได้ทำการประเมินความเป็นไปได้ที่จะลาออกไปจากองค์กรแต่ยังไม่มี การตัดสินใจลาออก
5. ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้าหรือการได้เลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สภาพการทำงานและความกดดันในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

6. ปัจจัยที่เป็นแรงดึง หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้าหรือการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น อัตราเงินเดือนผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายที่ตรงและท้าทาย สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ที่ดีและเอื้อต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การไปศึกษาต่อ ทำธุรกิจส่วนตัว ครอบครัว

7. ตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ตำแหน่งงานที่ช่วยสนับสนุนในองค์กรบรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

8. การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครงานในตำแหน่งงานที่เปิดรับและเข้ามาทำงานในองค์กร

9. การฝึกอบรม หมายถึง เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ฝึกฝนเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นให้กับพนักงานในองค์กร

10. การสำรวจความผูกพันพนักงาน (Engagement Survey) หมายถึง การประเมินความรู้สึกของพนักงานภายในองค์กรว่ามีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับใด พร้อมทราบถึงประเด็นที่องค์กรควรส่งเสริมและแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

11. ทรัพยากรบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดและเสนอแนะนโยบายใหม่ๆ รวมถึงการปรับปรุงพัฒนานโยบายที่มีอยู่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดความเหมาะสมและนำมาปฏิบัติใช้ในองค์กร

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน” มุ่งเน้นศึกษาสาเหตุของความตั้งใจในการลาออกจากงานทั้งแรงผลักดันภายในองค์กรและแรงดึงจากภายนอกองค์กร โดยในการวิจัยนี้ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1.1 ความหมายของการลาออก/ความตั้งใจในการลาออก
- 2.1.2 ประเภทของการลาออก/ความตั้งใจในการลาออก
- 2.1.3 สาเหตุที่เกี่ยวข้องต่อความตั้งใจในการลาออก
- 2.1.4 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของการลาออก/ความตั้งใจในการลาออก

จากการศึกษามีการให้นิยามความหมายของการลาออกนั้นมีการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการลาออก

ผู้แต่ง (ปี)	ความหมาย
ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540)	<p>ความหมายโดยทั่วไป</p> <p>การลาออก หมายถึง การหาคนใหม่มาทำงานแทนคนลาออก</p> <p>ความหมายเฉพาะเจาะจง</p> <p>การลาออกหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรหนึ่งไปยังองค์กรหนึ่ง</p>
ลออจิต อิงเจริญสุนทร (2550)	<p>การที่องค์กรสิ้นการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องลาออกจากองค์กรไป และขณะเดียวกันก็จะมีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่เข้ามาแทนนั้น อาจจะเป็นพนักงานที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อน หรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้</p>
Pigors และ Myers (1973)	<p>การเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลง (Movement) ของบุคลากรในการเข้าและออกจากองค์กร โดยครอบคลุมการเข้าทำงาน (Job Accessions) และการออกจากงาน (Job Separations)</p>
Price (2003)	<p>ระดับของการเคลื่อนไหว โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตของการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นคำนิยามที่เน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัตต์ (Dynamic)</p>
Sayles และ Strauss (1977)	<p>การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน และการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน หรือการเข้าทำงานหรือออกจากงานของบุคลากรในองค์กร สำหรับการเข้าทำงานมีความหมายหมุนเวียนทำงานที่เกิดขึ้น โดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้มักเกิดในรูปที่นายจ้างควบคุมเรื่องของเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป สำหรับการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ ความเจ็บป่วย การเกษียณอายุงาน การตาย และการตั้งครรภ์ เป็นต้น</p>
Steers (2003)	<p>ความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต</p>

จากการศึกษาหลายความหมาย สามารถสรุปความหมายของการลาออกได้ว่า การที่พนักงานมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานในองค์กรปัจจุบันและไปทำงานกับองค์กรอื่นด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ โดยอาจจะเกิดจากเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลขององค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานหมดสภาพจากการเป็นพนักงานในองค์กรนั้นๆ

จากการศึกษามีการให้นิยามความหมายของความตั้งใจในการลาออกนั้นมีการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก

ผู้แต่ง (ปี)	ความหมาย
Gaertner และ Nollen (1992)	ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นหลังจากการลาออกจากองค์กร
Tett และ Mayer (1993)	การไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะออกจากองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดที่จะผละออกจากงาน (Withdrawal cognitive)
Vandenberg และ Nelson (1999)	การที่บุคคลทำการประเมินความเป็นไปได้ที่จะลาออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้
เบญจพร ธีระรัักษ์ (2547)	ระดับความมุงหวัง หรือระดับความต้องการของพนักงานที่จะสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันโดยสมัครใจ
เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548)	ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่เพื่อการวางแผนลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง แต่อาจยังไม่มี การตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด
กรรณิการ์ เกตทอง (2559)	ความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรที่อยู่ปัจจุบัน แต่ยังไม่ได้ลาออก เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยตั้งใจที่จะไม่ทำงานภายในหน่วยงานเดิมหรือต่อองค์กรสามารถตัดสินใจที่จะลาออกได้ทันที และหากยังไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ต้องการได้ก็จะยังไม่ลาออก แต่จะแสดงพฤติกรรมอื่นออกมาแทน เช่น การขาด ลา มาสาย ไม่ตั้งใจทำงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาหลายความหมาย สามารถสรุปความหมายของความตั้งใจในการลาออกได้ว่า การที่พนักงานมีความตั้งใจ มีการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ รวมถึงได้ทำการประเมินความเป็นไปได้ที่จะลาออกไปจากองค์กร และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ แต่ยังไม่มีการตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

2.1.2 ประเภทของการลาออก/ความตั้งใจในการลาออก

ประเภทของการลาออก

Porter, Lawler III และ Hackman (1965) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากการต้องการของบุคคลเองโดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลนั้น

3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น ย้ายงานตามสามี คลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กรในขณะที่องค์กรเองก็ต้องการบุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นเดียวกัน

4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

Pigors และ Myers (1973) ได้แบ่งการลาออกของพนักงานเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่นักงานที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน ซึ่งการไล่นักงานที่ทำผิดวินัยออกนั้น Sayles และ Strauss (1997) ได้เสนอตัวอย่างของการไล่ออกว่าควรดำเนินการเมื่อพนักงานขาดงานติดต่อกันเกิน 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต แต่ในส่วนของกฎหมายแรงงานไทยนั้นสามารถดำเนินการได้หากพนักงานขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 3 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต

2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงาน โดยแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ คือ

- สาเหตุที่มาจากองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายในงาน เป็นต้น

- สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัย ตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น

3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของพนักงาน เมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร

4. การตาย ในส่วนของการลาออกจากงานโดยสมัครใจมักจะเกิดจากตัวพนักงานเอง ขณะที่การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้นั้นเกิดขึ้นในรูปแบบที่นายจ้างควบคุมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป ส่วนการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้นในรูปของความเจ็บป่วย การตาย การตั้งครรภ์ และการเกษียณอายุ เป็นต้น

สรุปได้ว่าการลาออกจากงานในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสาเหตุและเหตุผลของการลาออก ที่มาจากความต้องการของตัวพนักงานเองหรือมาจากความต้องการขององค์กร โดยการลาออกแต่ละประเภทส่งผลให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานในองค์กรนั้นๆ

ประเภทของความตั้งใจในการลาออก

กรรณิการ์ เกตทอง (2559) ได้จำแนกประเภทของความตั้งใจในการลาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมการลาออกโดยตรง คือ การที่พนักงานตัดสินใจลาออกโดยทันที แม้ว่า จะยังไม่มีการรองรับอยู่ก็ตาม

2. พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก คือ เมื่อพนักงานตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรก็จะพยายามหาองค์กรอื่นมารองรับการทำงานได้ทันที แต่โอกาสในการที่จะค้นหาองค์กรใหม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ และเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย

3. พฤติกรรมด้านอื่นๆ คือ เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก แต่ไม่สามารถหาทางเลือกอื่นตามที่ต้องการได้หรืออาจจะมีทางเลือกน้อย พนักงานก็ยังไม่ลาออกจากองค์กรแต่จะแสดงพฤติกรรมอื่นขึ้นมาแทน เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย ทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ เพื่อเป็นกลไกในการป้องกันตนเอง เป็นการลดความวิตกกังวล และความคับข้องใจที่ตนเองไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้ ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นกระบวนการที่เกิดก่อนการตัดสินใจลาออกจากงานจริงๆ หรือกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่จะลาออกหรือไม่ลาออกจากงานองค์กรเดิม

2.1.3 สาเหตุที่เกี่ยวข้องต่อความตั้งใจในการลาออก

1. ปัจจัย “แรงผลัก” (Push Factors) ของความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน

วารสาร นาควิสัย (2553) กล่าวว่า การตัดสินใจออกจากงานของพนักงานมีต้นเหตุมาจากปัจจัย “แรงผลัก” ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร วิธีคิดและวิธีการบริหารงานในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร การบริหารและพัฒนาคนในองค์กร โอกาสความก้าวหน้าของงานที่ทำในองค์กร ลักษณะงานที่ทำในองค์กร ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เป็นต้น ถ้าองค์กรมีการจัดการอย่างเหมาะสมจะช่วยลดการลาออกของพนักงานได้ รวมถึงสามารถช่วยลดความแรงของปัจจัยที่เป็นแรงดึงลงได้ ในทางกลับกันหากมีการจัดการไม่เหมาะสมก็สามารถไปเพิ่มแรงให้กับปัจจัยแรงดึงได้

Shiliar และ Freudenberg (1982) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงผลัก ใช้แนวทางการศึกษาที่ผสมผสานแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวความคิดด้านเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน โดยได้กล่าวถึง “ปัจจัยผลักดัน” (Push Factors) ที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์กร การสื่อสาร เป็นต้น

Prices (1977) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการลาออก ได้แก่ ระดับของค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือและรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และลักษณะการบังคับบัญชาแบบรวมอำนาจ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจในงานและโอกาสในการเลือกงานใหม่ของพนักงานเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจลาออก ซึ่งสรุปได้ว่าตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price (1977) ได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ระดับของค่าจ้างเงินเดือน ความสมานฉันท์ของพนักงานในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและการรวมอำนาจ ซึ่งถือเป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก
2. ตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสของการเลื่อนงานมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างตัวแปรตามข้อ 1 และการลาออก
3. ตัวแปรเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจ ซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น

จะเห็นได้ว่าตัวแปรต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดย Prices (1997) ซึ่งให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานและโอกาสของการเลื่อนงานของพนักงานเป็นตัวแปรที่แทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจของพนักงานกับการลาออก

Mowday, Porter และ Steers (1982) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานไว้ดังนี้ ในส่วนแรกเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงาน เช่น การจ่ายผลตอบแทน ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตัวเงิน ความก้าวหน้าในสายงาน ส่วนที่สองเป็นเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น รูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และในที่สุดท้ายความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ลักษณะของงาน ขอบเขตของงาน ความมีอิสระของอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ขนาดของหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

Mobley, Griffeth, Hand และ Mrglino (1979) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคคลตัดสินใจลาออกจากงาน ได้แก่

1. ความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ซึ่งความไม่พึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก กล่าวคือ หากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน จะทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกจากงานและมีโอกาสที่จะลาออกจากงานสูง
2. ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายในองค์กร โดยถ้าพนักงานมีความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรในด้านลบ เช่น ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็อาจจะเป็นผลให้บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานตัดสินใจออกจากงานได้ ดังนั้น ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
3. ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายนอกองค์กร หากพนักงานมีความคาดหวังที่จะพบงานใหม่ที่น่าสนใจ และจะประเมินทางเลือกระหว่างงานใหม่กับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งหากพบว่างานใหม่เป็นงานที่น่าสนใจกว่างานปัจจุบัน ก็จะทำให้เกิดการลาออกจากงานโดยเป็นผลมาจากการที่พนักงานไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน

2. ปัจจัย “แรงดึง” (Pull factors) ของความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน

วรภรณ์ นาควิลัย (2553) กล่าวว่า ปัจจัย “แรงดึง” เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรอยู่เหนือการควบคุมขององค์กร แต่องค์กรสามารถลดความแรงของปัจจัยเหล่านี้ลงได้ เช่น ข้อเสนอองานใหม่ที่ดึงดูดใจ การดึงตัวหรือซื้อตัวพนักงานจากคู่แข่ง รวมทั้งเรื่องส่วนตัวของพนักงานเอง เช่น ความต้องการประกอบธุรกิจของตนเอง ความต้องการศึกษาต่อ และความจำเป็นที่ต้องย้ายที่ทำงานตามคู่สมรส เป็นต้น

Shiliar และ Freudenberg (1982) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงดึง ใช้แนวทางการศึกษาที่ผสมผสานแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวความคิดด้านเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน โดยได้กล่าวถึง “ปัจจัยดึงดูด” (Pull Factors) ที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่มาดึงดูดให้พนักงานมีการเคลื่อนย้ายหรือลาออกจากองค์กรเดิม ไปที่องค์กรใหม่ เช่น ค่าตอบแทนที่สูงกว่า โอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น

จากปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น (Mobley, 1977) เสนอว่าปัจจัยผลักดันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจทำให้พนักงานคิดลาออกจากงาน หากทางเลือกหรือเปรียบเทียบระหว่างงานเดิมและงานใหม่ ในขณะที่ปัจจัยแรงดึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเดิม โดยปกติแล้วพนักงานจะลาออกจากงานเมื่อได้งานใหม่ที่รับค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor Theory)

Herzberg (1959) ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และได้พิจารณาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน พบว่า ความรู้สึกที่ดีจะมีคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (Job Content) ขณะที่ ความรู้สึกไม่ดีจะมีคู่ไปกับสภาพที่ล้อมรอบงานหรือลักษณะนอกเนื้องาน (Job Context) ซึ่ง Herzberg ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfiers) จะมีความสัมพันธ์กับลักษณะเนื้องานถูกเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfiers) จะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องาน โดยถูกเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบ และรักงานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ประกอบด้วย

- ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ หรือสำเร็จตามงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงความสามารถในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้ เมื่อมีความสำเร็จจากการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงาน และความภาคภูมิใจ
- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถในการทำงาน

อย่างไรอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจมาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือผู้มาใช้บริการ จากบุคคลทั่วไป หรือจากบุคคลในหน่วยงาน

- ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย งานที่มีความน่าสนใจ ทำท่ายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจเป็นงานที่ยากหรือง่าย หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเพียงผู้เดียว

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย หรือให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มี การตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

- ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การเปลี่ยนแปลงสถานะ หรือตำแหน่งบุคคลในองค์กร

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และสามารถรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ออกจากงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในงาน ประกอบด้วย

- นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กร เช่น การกระจายอำนาจให้บุคคลดำเนินงานในเรื่องต่างๆ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เช่น บุคลากรต้องทราบว่าจะต้องทำงานอะไร และทำงานส่วนต่างๆ ให้ใคร ดังนั้น นโยบายขององค์กรต้องชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

- สภาพและบรรยากาศในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียงอากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

- ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานการดำรงอยู่ของตำแหน่งงานและองค์กร ความถาวรในการจ้างงาน การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่น และศรัทธาในวิชาชีพ ตลอดจนการได้รับความคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา

- เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefits) หมายถึง สิ่งตอบแทนของการปฏิบัติงานในรูปแบบเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ และรวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทนเป็นสำคัญ

- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

- การปกครองและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Supervision) หรือ การนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้นำประสิทธิภาพ การฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญ หรือทักษะ

ปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่นักงงาน ส่งผลให้นักงงานมีแนวโน้มตั้งใจในการลาออกจากงาน

2.1.4 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน

การลาออกจากงานนับเป็นเรื่องที่สำคัญในชีวิตการทำงานของพนักงาน ทำให้ต้องใช้ การพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ หากพนักงานมีความตั้งใจ ที่จะลาออกจากงานแล้ว แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมเช่นนี้ไม่ใช่พฤติกรรมปกติของพนักงาน ซึ่ง Landy (1985) กล่าวว่า การลาออกจากงานเป็นการเปลี่ยนวิถีชีวิตของพนักงาน พนักงานต้อง พร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานในที่ทำงานใหม่ นอกจากนี้พนักงานต้อง คำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ความรับผิดชอบส่วนตัว สถานที่ทำงาน สภาพการจ้างงานใน ตลาดแรงงาน

ดังนั้นการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน นั้นต้องเริ่มต้นจากการศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือแนวโน้มของความตั้งใจที่จะลาออกจากงานใน ระหว่างที่พนักงานยังทำงานอยู่ และเมื่อทราบถึงสาเหตุและแนวโน้มเหล่านั้นแล้ว ต้องหาทางที่จะ ลดการลาออกของพนักงานหรือป้องกันไม่ให้เกิดสาเหตุและแนวโน้มเหล่านั้นทำให้พนักงานมีความ ตั้งใจลาออกจากงานอีกต่อไป เมื่อพนักงานเปรียบเทียบแล้วพบว่า การทำงานอยู่กับองค์กรเดิมยังคง สนองความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานได้มากกว่า การลาออกไปทำงานกับองค์กรใหม่แล้ว ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานก็จะหมดไป

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์กร เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิด ผลกระทบต่อองค์กรหลายๆ ด้าน ดังนี้

ผลกระทบต่อบุคคล

การลาออกของพนักงานมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งพนักงานที่ลาออกและพนักงานที่ยังอยู่ในองค์กร (สศิ อ่วมเพ็ง, 2558) ดังนี้

ผลกระทบต่อพนักงานที่ลาออก เป็นไปได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ผลในเชิงบวก คือ บุคคลที่ลาออกอาจจะได้รับการจูงใจที่ดีกว่าจากองค์กรใหม่ ในรูปของค่าตอบแทนที่มากขึ้น งานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ มีความก้าวหน้าในงานที่สูงขึ้น ผลในเชิงลบ คือ พนักงานที่ลาออกไปมักจะไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องหรือข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับองค์กรใหม่ที่พนักงานไปทำงาน (Wanous, 1979) โดยแต่ละบุคคลอาจตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกหรือความมีเหตุผลที่จะลาออก เช่น ความคาดหวังสูงเกินไปเกี่ยวกับองค์กรใหม่ (Steers และ Mowday, 1981) ซึ่งทำให้เมื่อเจอกับความเป็นจริงอาจไม่ตรงตามที่คาดหวัง

ผลกระทบต่อพนักงานที่ยังอยู่ในองค์กร Steers และ Mowday (1981) กล่าวว่า การลาออกเป็นไปได้อย่างทั้งเชิงบวกและเชิงลบสำหรับบุคคลที่ยังอยู่ในองค์กร ผลในเชิงบวก คือ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่ยังอยู่ในองค์กรมีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ส่วนผลในเชิงลบ คือ การสูญเสียเพื่อนร่วมงานผู้ซึ่งมีคุณค่าทั้งทางการทำงานร่วมกันและเหตุผลด้านความสัมพันธ์ทางสังคมอีกทั้งพนักงานที่ยังทำงานอยู่ในองค์กรจะต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น เกิดความเครียดและส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ผลกระทบต่อองค์กร

1. ผลกระทบด้านค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครพนักงานใหม่ กระบวนการคัดเลือก สัมภาษณ์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรโดยพนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรม และผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่ง นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พัฒนาทักษะต่างๆ เป็นต้น (สกวรัตน์ อินทสมบัติ, 2543) ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเงินเดือนให้กับพนักงานในองค์กร ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีต้นทุนที่แอบแฝงอยู่ในรูปของต้นทุนค่าเสียโอกาส เช่น เวลาที่เสียไปในการฝึกอบรม เป็นต้น

2. ผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน พนักงานใหม่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เทียบเท่ากับพนักงานคนเดิม หรือสูญเสียความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเนื่องจากความจงรักภักดีของลูกค้าผูกติดอยู่กับพนักงานคนเดิม (Darmon, 1990; Schlessinger และ Heskett, 1991)

3. ผลกระทบต่อการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยการลาออกอาจทำให้การดำเนินงานในอนาคตหยุดชะงักได้ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูง จะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของสาธารณะชนเสียไป

4. ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของพนักงานในองค์กร กำลังใจอาจบั่นทอนไปจากการสูญเสียเพื่อนร่วมงาน (O'reilly, 1989) ทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อคนอื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่นและอาจทำให้กระแสนการลาออกของพนักงานอื่นในองค์กรให้มามากขึ้น เนื่องจากทำให้ตระหนักได้ว่ายังมีงานอื่นเป็นทางเลือกอยู่ (Staw, 1980)

5. ผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากอัตราการลาออกเป็นพฤติกรรมที่มองไม่เห็นและขาดข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารอาจจะตอบสนองอย่างไม่เหมาะสม ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สร้างสรรค์

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นคว้าเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำแนวคิดมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปงานวิจัยต่างๆ ในหัวข้อตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ผู้วิจัย (ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550)	ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อ การลาออกของพนักงาน	พนักงานบริษัท อุตสาหกรรมทำ เครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ที่ลาออก จำนวน 5 คน	พบว่า จากการสัมภาษณ์ สาเหตุที่ตัดสินใจลาออกไปทำงานในบริษัทใหม่นั้นมาจาก การได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีและสูงขึ้นกว่าเดิม มีโอกาสก้าวหน้าและสามารถเรียนต่อได้ มีเวลาที่เป็นส่วนตัวมากขึ้นกับครอบครัว และมีความรู้สึกที่ปลอดภัยจากสภาพแวดล้อมการทำงานมากขึ้น เป็นผลมาจากการที่บริษัทเดิมไม่ได้จ่ายค่าจ้างในอัตราที่ท้าทาย และมีสภาพการทำงานที่ร้อน และมีระบบการบริหารจัดการที่มี Hierarchy มาก ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งได้ช้า ในขณะที่บริษัทใหม่ให้มากกว่า
พิชญ์สิณี เสถียรรัมย์ (2551)	สาเหตุการตัดสินใจ ลาออกจากการเป็น พนักงาน ปัจจัยที่ส่งผล ต่อแนวโน้มการลาออก และนำเสนอแนวทางใน การรักษาบุคลากร	พนักงานจากบริษัท เพาเวอร์ บาย จำกัด จากพนักงานปัจจุบัน จำนวน 367 คน พนักงานลาออก 169 คน รวมเป็น 536 คน	พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานมีสาเหตุมาจาก ด้านค่าตอบแทน ความมั่นคงก้าวหน้า ด้านครอบครัว สุขภาพ และความ เป็นอยู่ ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย ปัญหาระบบงาน ด้านผู้บังคับบัญชาที่มีการเลือกปฏิบัติ มีการสื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ให้ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ ในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในบริษัทไปทำงานในองค์กรใหม่ คือ เงินเดือนที่ดีกว่า สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากกว่า และบริษัทใหม่มีชื่อเสียงมากกว่าเดิม

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ณปภัช นาคเจือทอง (2553)	ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน	พนักงานบริษัทในเขตอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 400 คน	พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านเงินเดือน และจากผลการศึกษพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงดึงที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานที่อื่น ลำดับแรก คือ เงินเดือนและสวัสดิการที่สูงกว่า รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ต้องทำมีมากเกินไปไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม เกิดความตึงเครียดในงานที่ทำ และลาออกเพราะปัจจัยอื่นๆ เช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสุขภาพ แต่งงาน หรือย้ายที่อยู่เป็นลำดับสุดท้าย
วรารักษ์ นาควิสัย (2553)	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน	พนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 180 คน	พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมาจากสาเหตุด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีความชัดเจน ด้านผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานไม่ชัดเจนบริหารจัดการคนไม่เป็น ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ส่งผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ศศิ อ่วมเพ็ง (2558)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 256 คน	พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานมีทั้งหมด 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน ปัจจัยด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานตามลำดับ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออกสูง
สุรกฤษฎ์บุญเรือง (2558)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน	พนักงานบริษัท เอ็ช (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 151 คน	พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานพบว่า ปัจจัยทั้ง 13 ด้านมีอิทธิพลต่อภาพรวมของการลาออกของพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความปลอดภัยและความมั่นคง ด้านความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเจริญเติบโต ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท และด้านบรรยากาศในการทำงาน

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

ผู้วิจัย (ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Samuel Emeka Mbah และ C.O. Ikemefuna (2555)	Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions	300 employees of the Nigeria PLC	พบว่า ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมและแข่งขันกับตลาดได้ ลักษณะของงานที่มีความท้าทายและตรงกับความสามารถ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เช่น ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน บริหารจัดการไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานโดยตรง
Iqra Saeed., Momina Waseem. และ Sidra Sikander (2557)	The Relationship of Turnover Intention	200 people both from upper and lower level employee	พบว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน (Leader) ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน
Adi Albaqami (2559)	Determinants of turnover intention	375 faculty members from the five universities in Saudi Public Universities	พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานลาออกจากมหาวิทยาลัย เรียงตามลำดับดังนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Payment justice)

จากการศึกษางานวิจัยในที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันจากภายในองค์กรและแรงดึงจากภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน พบว่า สิ่งที่เป็นปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจากภายในองค์กรและแรงดึงจากภายนอกองค์กร ในเรื่องค่าจ้าง ค่าตอบแทน ท้องค์กร จ่ายให้ตามการปฏิบัติงานของพนักงาน (เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์, 2550; พิชญ์สิณี เสถียรังษี, 2551; ฌปภัช นาคเจือทอง, 2553; วราภรณ์ นาควิลัย, 2553; ศศิ อ่วมเพ็ญ, 2558; สุรกฤษฎ์ บุญเรือง, 2558) และสวัสดิการที่องค์กรจัดขึ้นให้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี (เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์, 2550; ศศิ อ่วมเพ็ญ, 2558; สุรกฤษฎ์ บุญเรือง, 2558) โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์, 2550; พิชญ์สิณี เสถียรังษี, 2551; ฌปภัช นาคเจือทอง, 2553; สุรกฤษฎ์ บุญเรือง, 2558) ความสัมพันธ์กับเพื่อนหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (ฌปภัช นาคเจือทอง, 2553; สุรกฤษฎ์ บุญเรือง, 2558) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ฌปภัช นาคเจือทอง, 2553; สุรกฤษฎ์ บุญเรือง, 2558; Adi Albaqami, 2559) ด้านลักษณะงานที่มีความท้าทายและตรงกับความสามารถ (พิชญ์สิณี เสถียรังษี, 2551; Samuel Emeka Mbah และ C.O. Ikemefuna, 2555) และการสื่อสาร (พิชญ์สิณี เสถียรังษี, 2551; วราภรณ์ นาควิลัย, 2553; Samuel Emeka Mbah และ C.O. Ikemefuna, 2555) ถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองหรือไม่บริหารจัดการให้เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเพื่อไปทำงานที่องค์กรใหม่ที่ให้ปัจจัยเหล่านี้สูงกว่า โดยทั้งสองแรงนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน” มุ่งเน้นศึกษาสาเหตุของความตั้งใจในการลาออกจากงานทั้งแรงผลักดันจากภายในองค์กรและแรงดึงดูดจากภายนอกองค์กร ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ

3.1 รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ เข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูลทำโดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การบันทึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเป็นประเด็นเพื่อตอบปัญหาการวิจัย (เอมอร์ จังศิริพรปกรณ์, 2552)

3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานอยู่บริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร

การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) แบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวกเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ขึ้นกับความสะดวก โดยไม่มีหลักเกณฑ์ กลุ่มตัวอย่างจะเป็นใครก็ได้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ ข้อดีของการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก คือ สามารถประหยัดแรงงาน เวลา และงบประมาณรวมถึงความพยายามในการรวบรวม

ข้อมูลของผู้วิจัย อย่างไรก็ตามการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพราะผู้วิจัยต้องการเข้าถึงข้อมูลที่ง่ายแทนที่จะเลือกแบบเจาะจงและสมเหตุสมผล (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) ผู้วิจัยทำการเก็บตัวอย่างจากพนักงานที่ทำงานอยู่ บริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นจำนวนตามที่ต้องการ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Interview) โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) มีการกำหนดคำถามไว้แบบปลายเปิด (Open-Ended Questions) ทำให้คำถามมีความยืดหยุ่นเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทำให้ได้ข้อมูลหลากหลายแง่มุม โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 45 นาทีต่อคน โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

- เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง อายุงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

- สาเหตุและแนวโน้มใดบ้างที่จะทำให้ท่านมีความตั้งใจในการลาออกจากองค์กร (แรงผลัก)
- สาเหตุและแนวโน้มใดบ้างที่จะทำให้ท่านมีความตั้งใจไปร่วมงานกับองค์กรใหม่ (แรงดึง)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสาเหตุอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออก

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล (Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของข้อความที่ถูกจดบันทึกไว้มาทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูลและบริบท โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้ (อมวาสี อัมพันธ์ศิริรัตน์, 2557)

1. วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาแนวทางในการหาคำตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถามในการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) มาบันทึกให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร ทำการอ่าน จัดเรียงข้อมูล และเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ค้นหาคำตอบสำคัญของงานวิจัย
3. นำข้อมูลที่ได้ทำการจัดเรียงและเปรียบเทียบ มาจับประเด็นสำคัญสำหรับการตอบคำถามวิจัย หรือประเด็นอื่นเพิ่มเติมที่พบจากการสัมภาษณ์
4. จัดกลุ่มของคำตอบที่มีประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดประเด็นหลัก (Theme) เพื่อค้นหาแบบแผน (Pattern) ของข้อมูลในแต่ละประเด็นหรือระหว่างประเด็น พร้อมสร้างคำอธิบาย
5. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในแต่ละกลุ่มเพื่อหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูลและบริบทกับความหมาย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน ทั้งที่เป็นแรงผลักดันจากภายในองค์กรและแรงดึงจากภายนอกองค์กร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 30 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสาเหตุอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง อายุงานในองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	14	46.67
หญิง	16	53.33
รวม	30	100

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
อายุ 21 – 30 ปี	8	26.67
อายุ 31 – 40 ปี	16	53.33
อายุ 41 – 50 ปี	5	16.67
อายุ 51 – 60 ปี	1	3.33
รวม	30	100
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	20	66.67
สมรส	10	33.33
หม้าย/หย่าร้าง	-	-
รวม	30	100
ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส.	3	10.00
ปริญญาตรี	14	46.67
ปริญญาโท	13	43.33
รวม	30	100
ระดับเงินเดือน		
15,000–30,000 บาท	1	3.33
30,001–45,000 บาท	12	40.00
45,001–60,000 บาท	5	16.67
60,000 บาทขึ้นไป	12	40.00
รวม	30	100
ระดับตำแหน่ง		
จัดการ	1	3.33
บังคับบัญชา	25	83.33
ปฏิบัติกร	4	13.33
รวม	30	100

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุงานในองค์กร		
1 ปีขึ้นไป – 3 ปี	3	10.00
3 ปีขึ้นไป – 5 ปี	7	23.33
5 ปีขึ้นไป – 7 ปี	1	3.33
7 ปีขึ้นไป – 10 ปี	7	23.33
10 ปีขึ้นไป	12	40.00
รวม	30	100

ทั้งนี้ จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 30 คนพบว่า เพศของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จะอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสดจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 ในส่วนระดับเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวนเท่ากับ 2 ช่วง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 คือ ช่วงระดับเงินเดือน 30,001—45,000 บาท และช่วงระดับเงินเดือน 60,000 บาทขึ้นไป ระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จะเป็นระดับบังคับบัญชา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และข้อมูลอายุงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00

ส่วนที่ 2 สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน กลุ่มตัวอย่าง 21 ใน 30 คน ระบุว่ามีความคิดที่จะลาออกและมีความต้องการที่จะลาออกจากงาน มีเพียง 9 คนใน 30 คน ระบุว่ายังไม่มีความคิดที่จะลาออกจากงาน โดยกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความตั้งใจในการลาออกจากงาน ดังนี้

แรงผลักดัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า แรงผลักดันจากภายในองค์กรที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะลาออกจางาน ประกอบด้วย นโยบายและระบบการบริหารงาน ลักษณะและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน การสื่อสารภายในองค์กร และค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีดังนี้

นโยบายและระบบการบริหารงาน

กลุ่มตัวอย่าง 20 ใน 30 คน ระบุเหตุผลที่ทำให้ตั้งใจที่จะลาออกจางานว่า ผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการ การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของธุรกิจ และระบบการดูแลพนักงานที่มีความไม่เท่าเทียมกัน มีการแบ่งแยก ทั้งในด้านการพัฒนา การเติบโตก้าวหน้า ระบบการประเมินผลงาน

“Leadership capability ในเรื่องขาดวิสัยทัศน์ของทีมผู้บริหาร ทีมผู้บริหารปัจจุบันขาดความสามารถในการสร้าง Inspiration จากความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดี ที่จะทำให้นักเชื่อมั่นว่าองค์กรไปข้างหน้าได้” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำมากกว่านี้ ต้องมี direction มี skill coaching เป็น role model ที่ดี และสามารถตัดสินใจได้” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“Leadership การบริหารงานที่ชัดเจนไม่เปลี่ยนแปลงไปมา, ปริมาณงาน workload รายคนไม่เหมาะสม ไม่ใช่บางคนมีมากไป บางคนน้อยจนวันๆ ไม่มีอะไรให้ทำ” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“Mindset ของผู้บริหารต้อง balance ระหว่างเงิน (ธุรกิจ) กับคน มองแต่เรื่องคั้นรหาเงิน แต่ไม่มองว่าคนคือสิ่งที่ทำในบริษัทได้เงินมา ต้องลงทุนกับคน และ Leadership capability ที่อ่อนทุกระดับ ไม่มีความสม่ำเสมอ ในการทำงานและดูแลพนักงาน” (หญิง, 41-50 ปี, ระดับจัดการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ต้องฝึกคนให้เก่งมากกว่านี้ ต้องมีการบริหารจัดการ capability มากกว่านี้ งานก็เลยกระจุกตัว workload ก็เลยกระจุกตัว ไม่พัฒนาคนที่ไม่มี capability” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“การดูแลพนักงานกลุ่มที่เป็น potential ที่ผู้บริหารไม่ได้ดูแล ทำให้พนักงานบางคนคิดว่าอยู่แล้วไม่เติบโตก็ออกไปหางานที่ใหม่ ผู้บริหารไม่ช่วยหาทางดูแล ถึงข้อจำกัด เอาไปใช้งานแต่รับปากเรื่องการเติบโตไม่ได้” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“สิทธิความเท่าเทียมกัน การแบ่งแยก ป./บ. สวัสดิการเบียดเบียน ค่ารักษาพยาบาล ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา อาจจะยังมองไม่เห็นว่าย่างต่างว่าลำบากแค่ไหน อยากให้ลงมามองว่า workload เป็นยังไงบ้างควรดูแลให้ทั่วถึง ไม่ควรแตกต่างกันเยอะ คนที่ทุ่มเทควรจะมีเห็นบ้าง ไม่ควรมองเด็กใครเด็กมัน” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับปฏิบัติการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ไม่อยากจะให้มี double standard ในทุกๆ เรื่อง ต้องไม่แบ่งแยกชนชั้น การมีระดับและตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่แปลก แตกต่างแต่ไม่แบ่งแยก” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน ไม่คุ้มกับที่เราทุ่มเทให้ไป คนทำเยอะทำน้อย ได้ไม่ต่างกัน” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“การประเมินผลงาน ยังใช้ความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ในการประเมิน ใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล ทำให้เกิดการบั่นทอน เกิดความไม่เป็นธรรม ทำให้ภาพขององค์กรไม่ยั่งยืน เพราะองค์กรไม่ได้อยู่ด้วยระบบ แต่อยู่กับตัวคน judgment เป็นเรื่องผลสะท้อนทางใจ” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

ลักษณะและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มตัวอย่าง 17 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากงานมาจากลักษณะงานที่ไม่ตรงตามที่คาดหวัง งานที่ไม่มีความท้าทาย ขอบเขตงานที่ไม่ชัดเจน

“เรื่องงาน ตัวงาน ลักษณะงานไม่ตรง ไม่ตอบโจทย์ คาดหวังงานที่ challenge และเป็น professional expert จริงๆ แต่ที่ให้ทำไม่ตรง” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 1-3 ปี)

“ความท้าทายในงานไม่มี ทำแต่งงานเดิมๆ ไม่ challenge” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ความจำเจของงาน ทำงานมา 19 ปี ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อในบางครั้ง ระยะเวลาในการทำงานนาน” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับปฏิบัติการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ลักษณะงานที่ไม่ตื่นเต้นท้าทาย ไม่ได้พัฒนาในสิ่งที่ไม่เคยทำ/ไม่เคยรู้มาก่อน” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 5-7 ปี)

“ลักษณะงาน งานที่รู้สึกว่าเราไม่สามารถทำสำเร็จ งานใหม่ยังไม่มีใครทำ และมองไม่เห็นปลายทาง ทำให้บางวันมาทำงานแต่ไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไร ทำให้เรารู้สึกไม่มีค่า” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 1-3 ปี)

“ความเบื่อในปริมาณงานที่เยอะมากเกินไป workload หนัก กลับบ้านดึก กระทบกับ work life balance” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ต้องการ work life balance รู้สึกว่าเวลาทำงานไปเบียดเบียนเวลาส่วนตัว ซึ่งไม่สามารถบริหารจัดการได้ และไม่มีทำที่ว่าจะบริหารได้ เพราะให้ความสำคัญกับครอบครัว” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“Workload งานมันไม่มีความ balance หรือความ fair กันในทีม ทำงานหนักต้องแบกรับงานตัวเองและต้องแบกรับงานคนอื่นด้วย เพราะคนอื่นทำไม่ได้ดี รู้สึกว่าหนักเกินไป” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

ผู้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่าง 16 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากงานมาจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่สนับสนุนการทำงาน ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน ไม่สามารถตัดสินใจได้

“ทัศนคติของหัวหน้างาน ที่ block ความคิด เสนองานไปถ้าไม่ตรงกับความคิด จะไม่เห็นด้วย ไม่ support เพราะมองว่าไม่จำเป็นและไม่สำคัญ” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“หัวหน้าไม่ช่วยเหลือ ไม่สนับสนุน เมื่อเสนอความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเค้าเค้าก็ไม่เอา ทำผิดขั้นตอน ไม่ focus งานตาม priority มาตามงานตอนใกล้ๆ ” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“หัวหน้า ขาดความสามารถในการบริหารจัดการงาน ขาดความสามารถ ขาด leadership (leadership capability)” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ความไม่ชัดเจนเรื่อง direction ของผู้บังคับบัญชา สะเปะสะปะ ไม่รู้ว่าทำอะไรกันแน่ ทำให้เราอึดอัด ไม่ ok เครียด” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“หัวหน้าที่ไม่มีความรู้ ไม่สามารถเสริม หรือฝึกแก้สิ่งที่ เป็นประโยชน์เพื่อต่อ ยอดความรู้ให้กับเราได้ เราอยากได้คนที่มองหน้าไปก่อนเราหลายสัปดาห์ หรืออย่างน้อยให้ การสนับสนุนและตั้งใจเรียนรู้สิ่งใหม่ไปพร้อมกับเรา ยอมรับความผิดพลาดในสิ่งที่เราลองผิดลองถูก เพื่อการพัฒนา” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“นายไม่เก่ง capability ไม่ได้ ทั้งด้าน functional และ leadership นายไม่ให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถหรือ capability ของตัวเอง ไม่สนับสนุน โอกาสการเรียนรู้หน่อย” (หญิง, 41-50 ปี, ระดับจัดการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับเรา ไม่มีความยุติธรรม” (หญิง, 51-60 ปี, ระดับปฏิบัติการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

กลุ่มตัวอย่าง 11 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่ทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากราชการว่าเป็นเรื่อง สภาพแวดล้อม บรรยากาศ วัฒนธรรมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

“Culture บริษัท ถ้าไม่ fit ก็จะอยู่ยากขึ้น เป็น focus silo มากขึ้น ไม่เกิดความร่วมมือ” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“บรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิมไม่มีคำว่าพี่น้อง มีแต่เอาตัวเองรอด คนอื่นจะยังไฉ่ช่างมัน” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“อยากลองเปลี่ยน culture การทำงานดูบ้าง มีความคิดว่าอยู่ที่นี้แบบเรื่อยๆ มันเป็นระบบราชการขั้นตอนเยอะ อยากไปอยู่บริษัทอื่นที่ active และไม่ใหญ่เกินไป” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ทีมงานที่ไม่ให้ความช่วยเหลือกัน และมีความเป็น silo mindset ก่อนจะทำอะไรถามก่อนว่าใช้หน้าที่ของเราหรือเปล่า มันน่าเบื่อ ขาดพลัง” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“เพื่อนร่วมงานไม่ ok ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ ok” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“ถูกกดดันจากทีม support คนข้างในไม่ค่อยช่วยเหลือกัน ทุกคนมีกำแพงของตัวเอง มองว่าอันนี้ทำไม่ได้ อยู่แต่ในกรอบของตนเอง ไม่อยู่นอกกรอบ ไม่ยอมทำนอกเวลา” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับปฏิบัติการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน

กลุ่มตัวอย่าง 7 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่ทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากราชการเนื่องมาจากการที่ไม่ได้รับความก้าวหน้า ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง มีการเติบโตในสายงานช้า

“Career path โอกาสความก้าวหน้าในการเติบโต องค์กรไม่สามารถบอกได้ชัดเจนว่าเราจะก้าวไปทางไหนอย่างไร ขาดการสื่อสารอย่างชัดเจน” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ความเติบโตก้าวหน้า เงื่อนไขในการเติบโต ไม่ตอบโจทย์กับครอบครัว โยกย้ายข้าม location ไม่มี commitment จากผู้บริหาร” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

การสื่อสารภายในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 6 ใน 30 คน ระบุเหตุผลเพิ่มเติมว่าเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน

“Communication หลายเรื่ององค์กรเรายังขาดเรื่องนี้ เช่น การสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องการโยกย้ายพนักงาน ทำให้พนักงานขาดความเข้าใจว่าทำให้ตนเองต้องย้าย ตนเองทำอะไรผิดหรือไม่ ทำให้เกิดความรู้สึกกังวล ผิดหวัง เป็นต้น” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 1-3 ปี)

“การให้ความสำคัญกับการสื่อสารพนักงาน แนวทางนโยบายวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่พนักงานมีคำถาม หรือมีประเด็น” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“การประเมินผลงานที่ไม่มีการสื่อสารพูดคุยกันอย่างชัดเจน” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 10 ปีขึ้นไป)

ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

กลุ่มตัวอย่าง 5 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากงานเนื่องจากเงินเดือน ผลตอบแทนไม่ตรงตามที่คาดหวัง

“เรื่องผลตอบแทน ถ้าเทียบกับคนรุ่นเดียวกัน ไปไกลกว่าเราเยอะ” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“เงินเดือนไม่ตรงตามความคาดหวัง ไม่ตรงกับผลงาน” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 1-3 ปี)

แรงจูง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าแรงจูงใจจากภายนอกองค์กรที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ประกอบด้วย ลักษณะงาน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน ประกอบธุรกิจส่วนตัว มีดังนี้

ลักษณะงาน

กลุ่มตัวอย่าง 18 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากงานเนื่องมาจากลักษณะงานใหม่ที่มีความท้าทายมากขึ้น

“งานที่ทำให้เราได้พัฒนาตัวเอง เช่น ทำงานที่ท้าทาย ไม่เคยมีลูกน้องมาก่อนต้องพัฒนาความสามารถตัวเองในเรื่องการบริหารคน” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“งานที่เราสามารถทำให้เค้าสำเร็จได้ และสามารถทำได้ด้วยตัวเอง สามารถบริหารจัดการงานด้วยตัวเองได้ระดับนึง” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ลักษณะงาน งานที่เราอยากทำ เราทำได้ อยู่ใน scope ที่เรามีความรู้ และรู้สึก challenge” (หญิง, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“งานที่ challenge มากขึ้น ได้พัฒนาตัวเองมากขึ้น ทำงานที่ไม่เคยทำ” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“งานที่ทำทายความสามารถมากกว่าเดิม” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“งานที่ทำทายความสามารถและกระตุ้นให้เราเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา อาจจะยากหรือเหนื่อยก็ได้นะ แต่ถ้าเราได้ลองแล้วมันทำให้เรารู้สึกว่าเราได้เรียนรู้มากขึ้น มันก็น่าลอง” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

กลุ่มตัวอย่าง 15 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากงานเนื่องมาจากค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงขึ้น

“เงินเดือน ค่าจ้างผลตอบแทนที่สูงขึ้น จูงใจมากขึ้น” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“เงินเดือนสูงกว่าเดิม สวัสดิการดีกว่าเดิม” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“เงินเดือน สวัสดิการ ที่ดีกว่า” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“ผลตอบแทนที่ได้รับสูงกว่า” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 9 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากงานคือเรื่ององค์กรใหม่ที่มีชื่อเสียงและความมั่นคงทำให้อยากไปร่วมงานด้วย

“ชื่อเสียงและความมั่นคงของบริษัทนั้น” (หญิง, 41-50 ปี, ระดับจัดการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ความมั่นคงของบริษัทใหม่ มีชื่อเสียงระดับหนึ่ง” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ชื่อเสียงขององค์กร ความมั่นคง” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 1-3 ปี)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง 9 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาลาออกจากงานมาจากสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมในการทำงานใหม่

“สภาพแวดล้อมใหม่ ดูแลกันเหมือนครอบครัว พี่น้อง” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“Culture ขององค์กร ที่ทำให้มั่นใจว่าจะได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ + ได้เปลี่ยนแปลง/เติบโต/ออกจากกรอบเดิมๆ ” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 5-7 ปี)

“ความ fit ของ type คน ที่สอดคล้องตรงกัน” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“องค์กรที่เป็น professional มีการทำงานที่ตรงไปตรงมา มีการ feedback based on fact อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีการคุยกันจริงๆ และทำอะไรก็ชัดเจน” (หญิง, 41-50 ปี, ระดับจัดการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“องค์กรที่มีบรรยากาศในการทำงานที่มีคน Generation ใหม่ๆ เยอะ น่าจะเป็นที่ที่เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ และยืดหยุ่น ไม่นั่งที่ Process แต่เน้นที่ Result” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 1-3 ปี)

ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน

กลุ่มตัวอย่าง 4 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาออกจากงานมา จากได้รับความก้าวหน้า และเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นจากที่ใหม่

“เห็น career path ที่จะสามารถเติบโตต่อไปได้” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“ตำแหน่งที่ดีกว่า สูงกว่า” (หญิง, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

ประกอบธุรกิจส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองพิจารณาออกจากงาน เนื่องจากอยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง

“อยากมีองค์กรเป็นของตัวเอง เพราะเราจะเป็นคนที่ทำให้สำเร็จหรือล้มเหลว ด้วยตัวเราเอง” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“อยากเป็นเจ้าของธุรกิจของตัวเอง เพราะอยากทำในสิ่งที่ชอบ และเป็นตัวของตัวเอง รู้ว่าเราเหนื่อยและทุ่มเทไปกับสิ่งที่ตอบสนองคุณค่าของเราได้ และเป็นงานที่ทำให้เราอยากพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เรามีความเชื่อว่า ด้วยความเป็นคนมุ่งมั่น และชอบเรียนรู้ น่าจะทำได้ที่เราต้องการได้ไม่ยากกว่าที่ทำอยู่ปัจจุบันนี้” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสาเหตุอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจที่ให้อยู่กับองค์กร พบว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมี

ความตั้งใจที่ยังคงอยู่กับองค์กร ประกอบด้วย ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กร ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา อายุตัว มีดังนี้

ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

กลุ่มตัวอย่าง 12 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องมาจากค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมอยู่แล้ว

“เงินเดือน รายได้ สวัสดิการ มัน ok” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“ปัจจุบันรายได้ เงินเดือนที่ยัง ok อยู่ดีอยู่แล้ว” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“ผลตอบแทนและสวัสดิการน่าพอใจ” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

เพื่อนร่วมงาน

กลุ่มตัวอย่าง 12 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องมาจากเพื่อนร่วมงานที่ดี มีทีมงานที่ดีที่คอยช่วยเหลือกัน

“เพื่อนร่วมงาน ที่ยอมรับเรา ได้รับการยอมรับจาก 360 องศา ช่วย support กัน” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“เพื่อนร่วมงาน ที่ ok สามารถพูดคุยกันได้” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“การมีทีมงานที่แข็งแกร่ง เก่งและดี เป็นทีมเดียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 11 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องมาจากชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กรที่ดีอยู่และเป็นที่รู้จัก

“ความมั่นคงยัง ok อยู่ ไปที่ใหม่ไม่แน่ใจว่าจะมั่นคงหรือเปล่า” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“องค์กร มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 1-3 ปี)

“เพราะมีการดูแลเรื่องคนที่ดี ลงทุนเรื่องการพัฒนาคน ชอบ culture ที่เป็นคนไทย เป็นที่น้องมีความอบอุ่นเคารพกัน ชอบองค์กรที่ active รู้สึกว่าตัวเองต้องปรับเปลี่ยนกับสถานการณ์ตลอดเวลา ชอบความเป็นอิสระ ไม่มีลำดับชั้นตอนเยอะ” (หญิง, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

“ที่นี่คนน่าจะมาร่วมงานกับเรามากกว่า มีอะไรให้เรียนรู้อีกเยอะแยะ” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

ลักษณะงาน

กลุ่มตัวอย่าง 10 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องมาจากยังสนุกกับงานที่ทำอยู่ งานมีความท้าทาย

“มีงานที่ challenge ให้ทำ มีอะไรให้เรียนรู้อีกมาก” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“ลักษณะงานที่ทำในปัจจุบันยังมีความท้าทาย เนื่องจากบางงานยังไม่มีความรู้จึงเป็นโอกาสที่ได้ทำงานใหม่ๆ” (หญิง, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

“ความท้าทายในงาน Product ของสินค้า มีการหมุนเวียนถ่ายงาน มีการโยกย้าย ทำให้คนเปลี่ยน focus เปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนเป้าหมาย เปลี่ยนสภาพแวดล้อม ทำให้เราพัฒนาความสามารถของตัวเอง ก้าวผ่านความกลัว จะไม่ยึดติดกับความสำเร็จเดิม ไม่ทำให้นึกถึงแรงผลัก แรงดึง” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง 8 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องมาจากสภาพแวดล้อม บรรยากาศ วัฒนธรรมในการทำงาน

“สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นที่เบีนนึ่ง ช่วยเหลือกัน” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“Culture การดูแลพนักงานที่ยัง ok อยู่” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 7-10 ปี)

ผู้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่าง 7 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดี มีความสามารถ

“มีผู้บริหารที่มีความสามารถ มี capability ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“หัวหน้างานที่ให้โอกาส ดูแลเราดี เป็นที่เบีนนึ่ง” (ชาย, 31-40 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“หัวหน้างาน เข้าใจและ support ทุกอย่าง” (ชาย, 21-30 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงาน 3-5 ปี)

อายุตัว

กลุ่มตัวอย่าง 4 ใน 30 คน ระบุว่าเหตุผลที่จะทำให้ตนเองอยู่กับองค์กรต่อไปเนื่องมาจากอายุมาก

“อายุเยอะ ไม่คิดว่าองค์กรไหนจะรับจึงไม่กล้าออก” (หญิง, 51-60 ปี, ระดับปฏิบัติการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“อายุเยอะคิดว่าไปหางานที่ใหม่ไม่ได้แล้ว ต้องใช้เวลาปรับตัวเยอะ ต้องใช้เวลาเรียนรู้ คน เรียนรู้งาน” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“เนื่องจากอายุมากแล้ว” (หญิง, 51-60 ปี, ระดับปฏิบัติการ, อายุงานมากกว่า 10 ปี)

“เพราะอายุที่มากขึ้น ยังทนทำได้อยู่รายได้ยัง ok อยู่ ออกไปต้องไปเรียนรู้ใหม่ มีความเคยชิน” (ชาย, 41-50 ปี, ระดับบังคับบัญชา, อายุงานมากกว่า 10 ปี)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน ทั้งแรงผลักดันภายในองค์กรและแรงดึงจากภายนอกองค์กร ของพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานที่มาจากแรงผลักดันภายในองค์กร
2. เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงานที่มาจากแรงดึงภายนอกองค์กร

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) และผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงานที่ทำงานอยู่บริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยมีการกำหนดคำถามไว้แบบปลายเปิด (Open-ended questions) ทำให้คำถามมีความยืดหยุ่นเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและได้คำตอบที่แท้จริง เพื่อเก็บและรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูลและสิ่งที่จะศึกษา (อมวสิ อัมพันศิริรัตน์, 2557)

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน ของพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถแบ่งการอภิปรายผลเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 5.1.1 แรงผลักดันภายในองค์กรของความตั้งใจในการลาออกจากงาน
- 5.1.2 แรงดึงจากภายนอกองค์กรของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

5.1.1 แรงผลักดันภายในองค์กรของความตั้งใจลาออกจากงาน

จากการศึกษาสาเหตุที่เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ของพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ พบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานนั้น มีสาเหตุหลักอยู่ 7 สาเหตุดังนี้ นโยบายและระบบการบริหารงาน ลักษณะและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน การสื่อสารภายในองค์กร และค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายและระบบการบริหารงาน เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารไม่ความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ มีการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนเปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาทำให้ไม่มีความน่าเชื่อถือ ระบบการประเมินผลงานไม่เป็นธรรมใช้ความรู้สึกมากกว่าผลงานในการประเมิน ไม่มีการพัฒนาและดูแลพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพ ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะตั้งใจลาออกจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Herzberg (1959) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ในด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) ถ้าทิศทางและการบริหารงานขององค์กรไม่ชัดเจน ไม่มีการกระจายอำนาจให้บุคคลดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ไม่มีการสื่อสารนโยบายองค์กรที่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มตั้งใจในการลาออกจากงาน

2. ลักษณะและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ประกอบด้วย งานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความท้าทาย ทำงานเดิมๆ จำเจ งานที่ทำไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ทำให้ไม่ได้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากประสบการณ์และการศึกษามาใช้ได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการกำหนดลักษณะงานและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน รวมถึงปริมาณงานที่มากเกินไปเนื่องจากการบริหารจัดการงานไม่เหมาะสม ไม่มีความยุติธรรมในการจัดสรรปริมาณงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อเวลาส่วนตัว ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิ อ่วมเพ็ง (2558) ที่พบว่า ลักษณะงานที่พนักงานทำไม่ตรงกับที่เลือกตอนกรอกใบสมัครหรือตอนสัมภาษณ์งาน ความไม่น่าสนใจของงาน ลักษณะงานไม่มีความท้าทาย ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในด้านลักษณะการทำงานต่ำ ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน

3. ผู้บังคับบัญชา เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ การบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชาที่มีความไม่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาที่ไม่สนับสนุนและไม่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้

อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Mowday, Porter และ Steers (1982) พบว่า รูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวารสาร นาควิสัย (2553) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานไม่ชัดเจน บริหารจัดการคนไม่เป็น มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

4. สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นสาเหตุทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานเช่นกัน ประกอบด้วย เพื่อนร่วมงานไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างอยู่ ไม่ช่วยเหลือกัน ทำให้บรรยากาศภายในการทำงานไม่ดี พนักงานไม่มีความสุขเกิดความไม่สบายใจ และมีความเครียดไม่ยอมมาทำงาน ส่งผลให้พนักงานพิจารณาที่จะตั้งใจลาออกจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Herzberg (1959) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation) ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ถ้าพนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานได้ ไม่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มตั้งใจในการลาออกจากงาน

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน เป็นสาเหตุทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานเช่นกัน กล่าวคือพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการเติบโตก้าวหน้าในสายงานหรือเติบโตช้า ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามเวลาที่เหมาะสม และมีการเมืองภายในองค์กรที่สร้างเงื่อนไขในการเติบโต ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550) ที่พบว่า การไม่มีโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กรมี Hierarchy มาก ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งได้ช้า มีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออกจากงานเพิ่มสูงขึ้น

6. การสื่อสารภายในองค์กร เป็นสาเหตุทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานเช่นกัน ประกอบด้วย ไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องการโยกย้ายพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความกังวลและผิดหวัง ไม่มีการสื่อสารนโยบายต่างๆ ไม่มีการสื่อสารผลการปฏิบัติไม่มีการพูดคุยกันอย่างชัดเจน เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของวารสาร นาควิสัย (2553) ที่พบว่า การที่พนักงานไม่รับการสื่อสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารที่ไม่คำนึงถึงพนักงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

7. ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ประกอบด้วย เงินเดือนที่ได้ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับ เงินเดือนไม่ตรง

ตามที่คาดหวัง กระบวนการพิจารณาขึ้นเงินเดือนไม่ตรงตามผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีการเปรียบเทียบเงินเดือนกับเพื่อนร่วมงานทำให้รู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2550) ที่พบว่า สาเหตุที่พนักงานตัดสินใจลาออกไปทำงานในบริษัทใหม่นั้นมีมากกว่า การได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีและสูงขึ้นกว่าเดิม เป็นผลมาจากการที่บริษัทเดิมไม่ได้จ่ายค่าจ้างในอัตราที่ทำนาย

5.1.2 แรงดึงจากภายนอกองค์กรของความตั้งใจลาออกจากงาน

จากการศึกษาด้านสาเหตุที่เป็นแรงดึงจากภายนอกองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ของพนักงานในบริษัทกลุ่มเคมีภัณฑ์ พบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานที่เป็นแรงดึงจากภายนอกองค์กรเป็นสาเหตุเดียวกันกับแรงผลักดันภายในองค์กร เกิดจากพนักงานมีการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปัจจุบันและองค์กรใหม่ โดยที่องค์กรใหม่มีข้อเสนอที่ดีกว่า จูงใจกว่า (Mobley, 1977) ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งมีสาเหตุหลักอยู่ 6 สาเหตุดังนี้ ลักษณะงาน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน และประกอบธุรกิจส่วนตัว มีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความน่าสนใจของงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ไปทำงานที่องค์กรใหม่ ประกอบด้วย งานที่ทำหายและงานที่ทำให้ได้พัฒนาตนเองมากกว่าเดิม งานที่สามารถบริหารจัดการและตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีอิสระในการทำงานระดับหนึ่ง เมื่อมีการเปรียบเทียบกับลักษณะงานเดิมที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรปัจจุบันที่ไม่มีความท้าทาย ทำงานเดิมๆ ไม่ได้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากประสบการณ์และการศึกษามาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mowday, Porter และ Steers (1982) ที่พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ลักษณะของงาน ขอบเขตของงาน ความมีอิสระของอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ขนาดของหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้แนวโน้มของความตั้งใจลาออกจากงานสูงขึ้นและไปทำงานในองค์กรใหม่

2. ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงขึ้นและดีกว่า เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน ไปทำงานที่องค์กรใหม่ ประกอบด้วย เงินเดือนที่สูงขึ้นกว่าเดิม สวัสดิการที่ดีกว่าเดิม เมื่อมีการเปรียบเทียบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน พนักงานเห็นว่าปริมาณงานของตนไม่สอดคล้องกับเงินเดือนที่ได้รับ เงินเดือนไม่ตรงตามที่คาดหวัง ประกอบกับกระบวนการพิจารณาขึ้นเงินเดือนไม่ตรงตามผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นสาเหตุหลักของพนักงานส่วนใหญ่ที่ทำให้มีความตั้งใจลาออกจากงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ณปัทข นาคเจือทอง (2553) ที่พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงดึงที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานที่อื่น คือ เงินเดือนและสวัสดิการที่สูงกว่า

3. ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กร เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรใหม่ ประกอบด้วย ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กรใหม่ต้องมีชื่อเสียงระดับหนึ่ง เพราะองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือสูง มีชื่อเสียงที่ดี มีความมั่นคงทำให้มั่นใจได้ระดับหนึ่งว่า มีงานที่น่าสนใจและมีความท้าทาย มีความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นสาเหตุทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกไปทำงานที่องค์กรมีชื่อเสียงและความมั่นคงมากกว่า ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สินี เสถียรังษิ (2551) ที่พบว่า บริษัทใหม่มีชื่อเสียงมากกว่าเดิม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในบริษัทไปทำงานในองค์กรใหม่

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรใหม่ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้ได้เรียนรู้อะไรใหม่ มีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ รับฟังและพูดคุย Feedback กันบนข้อเท็จจริง โดยพนักงานเห็นว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงเพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ เมื่อมีการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรปัจจุบัน ที่มีลักษณะไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างอยู่ ไม่ช่วยเหลือกัน ทำให้บรรยากาศภายในการทำงานไม่ดี พนักงานไม่มีความสุข จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานปัจจุบัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Herzber (1959) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation) สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เป็นปัจจัยบำรุงรักษาที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งหากมีปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มตั้งใจลาออกจากงานลดน้อยลง

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานที่องค์กรใหม่สูงกว่า เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรใหม่ ประกอบด้วย ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความชัดเจนในความก้าวหน้าของสายงานอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อมีการเปรียบเทียบกับความก้าวหน้าในตำแหน่งจากองค์กรปัจจุบันที่ไม่มีการเลื่อนตำแหน่ง และไม่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องการเติบโตและความก้าวหน้าในสายงาน จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานปัจจุบัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สินี เสถียรังษิ (2551) ที่พบว่า

ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น และโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในบริษัทไปทำงานในองค์กรใหม่

6. ประกอบธุรกิจส่วนตัว เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานปัจจุบัน ประกอบด้วย ต้องการมีองค์กรหรือธุรกิจเป็นของตัวเอง โดยสาเหตุนี้ไม่ได้เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กรและไม่เกิดการเปรียบเทียบกับแรงผลักดันจากภายในองค์กร แต่เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลของพนักงานที่มีเป้าหมายและความต้องการส่วนตัว ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสาเหตุนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน เพราะต้องการมีอาชีพและธุรกิจเป็นของตัวเอง

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจลาออกจากงานที่มาจากแรงผลักดันภายในองค์กรและแรงจูงใจภายนอกองค์กร ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเคมีภัณฑ์ บริษัทสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาลาออกจากงานของพนักงานในกลุ่มบริษัทเคมีภัณฑ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และสามารถนำผลของการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและสร้างให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษานักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการสูญเสียพนักงานทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อบริษัท ตามสาเหตุที่เป็นทั้งแรงผลักดันภายในองค์กรและแรงจูงใจภายนอกองค์กรของความตั้งใจลาออกจากงาน ของกลุ่มบริษัทเคมีภัณฑ์ ดังนี้

1. ด้านนโยบายและระบบการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจอย่างชัดเจน รวมถึงการพิจารณาปรับปรุงและทบทวนระบบบริหารงานต่างๆ เช่น หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง แนวทางที่ชัดเจนในการเติบโตในสายอาชีพ การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการอบรมพัฒนาพนักงานในองค์กรให้ เป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

2. ด้านลักษณะและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย องค์กรควรมอบหมายงานให้ตรง และสอดคล้องกับพนักงานที่มีความถนัด ความรู้ความสามารถและมีความสนใจ เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของงานให้กับพนักงานมากขึ้น ทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สามารถแสดง

ศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ หรือองค์กรควรสนับสนุนการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกมีความท้าทายมากขึ้น ทำให้ลดความตั้งใจลาออกให้น้อยลง

3. ด้านผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา องค์กรควรพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นมิตรทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงจัดหลักสูตรการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงาน จากการศึกษาที่องค์กรมีการมอบหมายงานที่ท้าทายและตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน จะทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานของพนักงาน รวมถึงมีความชัดเจนในการเติบโต และควรจะมีการสื่อสารกับพนักงานทุกครั้งกรณีมีการเปลี่ยนแปลงหรือหมุนเวียนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของตนเอง และกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือความพร้อมสำหรับการเติบโตในสายงาน

6. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร องค์กรควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน ในเรื่องนโยบายต่างๆ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ระบบบริหารงาน เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารให้กับพนักงาน และการสื่อสารช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

7. ด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์กรควรพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้าง รวมถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์แรงงานในตลาดและในอุตสาหกรรมใกล้เคียง และมีการเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับความรับผิดชอบและลักษณะงานของพนักงาน และควรมีการสื่อสารหลักเกณฑ์การประเมินผลงานและการขึ้นค่าจ้างให้กับพนักงานอย่างชัดเจน

5.3. ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

จากการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดและมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง เฉพาะพนักงานในกลุ่มบริษัท เคมีภัณฑ์เท่านั้น จึงทำให้ผลการศึกษาไม่สามารถขยายผลหรือนำข้อเสนอแนะไปใช้ในกลุ่มธุรกิจอื่นได้เท่าที่ควร ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะศึกษากลุ่มธุรกิจอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ทราบถึงมุมมองของพนักงานที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นเพิ่มเติม และสามารถทำการเปรียบเทียบผลการศึกษาวิจัยได้

2. การศึกษางานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะพนักงานปัจจุบันที่อยู่ภายในองค์กรเท่านั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มพนักงานที่ตัดสินใจลาออกไปแล้ว เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบผลการศึกษาวิจัย ทำให้เห็นสาเหตุและมุมมองและความสัมพันธ์ของสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจลาออก และสาเหตุที่ตัดสินใจลาออก

3. งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคคลใดก็ได้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป อาจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยประชากรทุกๆ คนมีโอกาสที่จะถูกเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างเท่าๆ กัน และกลุ่มตัวอย่างนี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประชากรในการให้ข้อมูล

บรรณานุกรม

วิทยานิพนธ์

- กรรณิการ์ เกตทอง. (2559). *สาเหตุและแนวโน้มนำการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงาน วิชาการ กรณีศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ณปภัช นาคเจือทอง. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มนำการลาออกของพนักงาน ในสวน อุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. (2550). *ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้ว ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- พิชญ์สินี เสถียรรังษี. (2551). *การศึกษาสาเหตุการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน ปัจจัยที่ ส่งผลต่อแนวโน้มนำการลาออก และนำเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากรกรณีศึกษา บริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย.*
- วราภรณ์ นาควิสัย. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด. การ ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้า ไทย.*
- ศศิ อ่วมเพ็ง. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สุรกฤษฎ์ บุญเรือง.(2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท เอ็ช (ไทยแลนด์) จำกัด. การค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- Albaqami, A. (2016). *Determinants of Turnover Intention among faculty members in Saudi Public Universities. (Doctoral dissertation).*

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กระทรวงแรงงาน. (2561). ระบบศูนย์ข้อมูลแรงงานแห่งชาติ, อัตราเติบโตจำนวนผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน โดยการลาออก. สืบค้นจาก <http://analytic.nlic.mol.go.th/nalytics/saw.dll?Dashboard>

จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย). (2559). สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงานร่วมกับองค์กรของคุณ. สืบค้นจาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99>

จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย). (2560). JobsDB เผย 10 อันดับองค์กรยอดเยี่ยม 2560 ปตท. ครองแชมป์บริษัทที่คนอยากทำงานมาก สุด. สืบค้นจาก <https://thestandard.co/jobsdb-top-10-organizations/>

ณัฐวิ โฆษะฐิติ. (2560). 3 ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานคิดลาออกจากองค์กร สืบค้นจาก <http://www.asinconsulting.com/wp-content/uploads/2017/09/Article-3-%E0%B8%9B%E0%B8%1%E0%B8%88%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%88%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3-v2-1.pdf>

เมอร์เซอร์ (ประเทศไทย) ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล. (2555). ปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน ผลการสำรวจปี 2555 สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2012/11/08/%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%88%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81/>

Journal

Mbah, S.E., & Ikemefuna, C.O., (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 14 [Special Issue - July 2012].

Saeed, I., Waseem, M., & Sikander, S., (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development* 2014, Vol. 4, No. 2





ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

การวิจัยเรื่องสาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการธุรกิจ มหบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สาเหตุและแนวโน้มของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสาเหตุอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความตั้งใจในการลาออก

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำให้การวิจัยในครั้งนี้ ได้ผลที่สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัด ผลวิจัยที่ได้จากการศึกษาวิจัยจะถูกนำมาใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

นิยามศัพท์

แรงผลักดัน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้าหรือการได้เลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สภาพการทำงานและความกดดันในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

แรงดึง หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้าหรือการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น อัตราเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายที่ตรงและท้าทาย สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ที่ดีและเอื้อต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การไปศึกษาต่อ ทำธุรกิจส่วนตัว ครอบครัว

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างหน้าคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อเท่านั้น

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพ

- () โสด () สมรส () หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

- () มัธยมศึกษาตอนต้น () มัธยมศึกษาตอนปลาย
() ปวช / ปวส ()ปริญญาตรี
()ปริญญาโท ()ปริญญาเอก

5. ระดับเงินเดือน

- () น้อยกว่า 15,000 บาท () 15,000 - 30,000 บาท
() 30,001 - 45,000 บาท () 45,001 - 60,000 บาท
() มากกว่า 60,000 บาท

6. ระดับตำแหน่ง

- () จัดการ () ปฏิบัติการ () บังคับบัญชา

7. อายุงานในองค์กร

- () ไม่ถึง 1 ปี () 1 ปีขึ้นไป - 3 ปี () 3 ปีขึ้นไป - 5 ปี
() 5 ปีขึ้นไป - 7 ปี () 7 ปีขึ้นไป - 10 ปี () 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 สาเหตุของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

1. ท่านมีความคิดจะลาออกจากงานหรือไม่ เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สาเหตุและแนวโน้มใดบ้างที่จะทำให้ท่านมีความตั้งใจในการลาออกจากงาน (แรงผลัก)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. สาเหตุและแนวโน้มใดบ้างที่จะทำให้ท่านมีความตั้งใจไปร่วมงานกับองค์กรใหม่ (แรงดึง)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสาเหตุอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการ
ลาออก**

1. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

