

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี

ศิริขวัญ สุระการณ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นางศิริขวัญ สุระการณณ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

.....*เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ*.....

(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

.....*เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ*..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

.....*กฤษฎา นันทเพ็ชร*..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)

.....*กาญจนา บุญยัง*..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.กาญจนา บุญยัง)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....*พัชนี ธรรมเสนา*..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธรรมเสนา)

วันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.กาญจนา บุญยัง, ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษาตรวจแก้ไขและวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์คุณ นายกรณ์ ธนาอักษรด กรรมการผู้จัดการบริษัท บ้านสิริศา จำกัด, คุณโสภา สุวรรณช่าง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท วิ-วัน กอล์ฟ จำกัด และคุณปราณี ฌ สงขลา รุ่นพี่ในหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัยทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อสุพรรณ คุณแม่รำไพ เอี่ยมภูงา พี่ ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการีบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบผลสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ศิริขวัญ สุระการณ

57930236: กลุ่มวิชา: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; รม. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การลาออก/ ความพึงพอใจในงาน/ ความผูกพันต่อองค์กร/ ช่วงอายุ/

หน่วยงานภาคเอกชน

ศิริขวัญ สุระการณ์: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชน
แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี (FACTORS AFFECTING THE INTENTION OF JOB

RESIGNATION: A CASE STUDY OF A PRIVATE SECTOR IN CHON BURI PROVINCE)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ, ปร.ด. 76 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจลาออกและหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 230 คน แบ่งออกเป็น 3 ช่วงอายุ ประกอบด้วยบุคลากรที่มีอายุในกลุ่ม Generation baby boomers จำนวน 30 คน Generation X จำนวน 100 คน และ Generation Y จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพรรณนา การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ในช่วงระหว่างกำลังตัดสินใจลาออก สำหรับระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรพบว่าอยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับความตั้งใจลาออกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก พบว่า ตัวแปรระดับความผูกพันต่อองค์กรและระดับความพึงพอใจในงานร่วมกันอธิบายความผันแปรของระดับความตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 2.80 โดยพบว่ามีเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรในหน่วยงานเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความผูกพันต่อองค์กร

57930236: MAJOR: HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION; M.P.A.
(HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RESIGNATION/ JOB SATISFACTION/ ORGANIZATIONAL
ATTACHEMENT/ AGE RANGE/ PRIVATE SECTORS

SIRIKHWAN SURAGRAN: FACTORS AFFECTING THE INTENTION OF JOB
RESIGNATION: A CASE STUDY OF A PRIVATE SECTOR IN CHON BURI PROVINCE.

ADVISOR: TIENKAEW LIEMSUWAN, Ph.D. 76 P. 2016.

The purposes of this study were to examine a level of intention of job resignation and to investigate factors affecting the intention to leave a job among employees working for a private sector in Chon Buri Province. The subjects participating in this study were 230 employees with three different age groups. These comprised 30 employees in a baby boomer generation, 100 employees in generation X, and 100 employees in generation Y. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The statistical tests used to analyze the collected data included a descriptive statistics, One-way ANOVA, correlation coefficient, and multiple regression analysis by Enter method.

The results of this study revealed that, regarding a job resignation, the subjects were in a stage of making decision to leave their jobs. However, it was shown that the subjects rated their level of job satisfaction and organizational attachment at a high level. In addition, based on the results from the analysis of One-way ANOVA, it was found that there were no statistically significant differences in the level of job satisfaction, organizational attachment, and job resignation among employees with different age range at a significant level of .05. Finally, it was found that the levels of organizational attachment and job satisfaction were accounted for the intention level of job resignation at 2.80%. Specifically, it was shown that organizational attachment affected the level of job resignation at a significant level of .05.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหางานวิจัย	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
สมมติฐานของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	4
ขอบเขตประชากร.....	4
ขอบเขตระยะเวลา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิด ทฤษฎีการลาออกและความตั้งใจลาออก	7
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุการลาออก.....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเงินเนอเรชั่น	23
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	32
วิธีดำเนินการวิจัย.....	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
เครื่องมือการวิจัย	32
การสร้างเครื่องมือวิจัย.....	34

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	35
การวิเคราะห์ข้อมูล	35
เกณฑ์ในการแปลความ.....	36
4 ผลการวิจัย	38
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร.....	38
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของบุคลากร.....	40
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กร.....	46
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความตั้งใจลาออก	50
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากร.....	50
5 อภิปรายและสรุปผล.....	54
สรุปผลการศึกษา.....	54
อภิปรายผล	55
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	57
ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ.....	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	58
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	63
ภาคผนวก ก.....	64
ภาคผนวก ข.....	70
ประวัติย่อของผู้วิจัย	76

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ลักษณะการทำงานของคนแต่ละช่วงอายุ	24
2	จำนวน ร้อยละ ของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	38
3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานโดยรวม.....	40
4	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจในงาน ด้านค่าตอบแทน.....	41
5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	41
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านการควบคุมดูแล	43
7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน	44
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน.....	45
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพการทำงาน	46
10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม	46
11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ .	47
12	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการคงอยู่.....	48
13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐาน	49
14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความตั้งใจลาออกโดยรวม.....	50
15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความตั้งใจลาออก จำแนกตามช่วงอายุ	51
16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงาน จำแนกตามช่วงอายุ.....	51
17	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามช่วงอายุ	52
18	การวิเคราะห์ถดถอยพหุของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก .	53

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 4

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันปัญหาการแข่งขันบุคลากรจากบริษัทคู่แข่งหรือผู้ประกอบการในธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะบริษัทจากต่างชาติที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า ส่งผลให้องค์กรประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงควรเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งเน้นเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากร อาทิ เพิ่มหลักสูตรการอบรมให้แก่บุคลากร การวางแผนอาชีพเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร (Improve morale) รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็นระยะ ๆ และสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทั้งนี้เพราะการลาออกส่งผลกระทบต่อสมาชิกในทีมที่เหลือที่ต้องรับหน้าที่ความรับผิดชอบแทน นำมาซึ่งความเครียดต่อสมาชิกในทีมคนอื่นที่รับผิดชอบแทน Soonhee and Wright (2007 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกร, 2552) อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ของสมาชิกในทีมที่เหลือ ทำให้บุคลากรที่ยังคงอยู่เสียขวัญและกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานอยู่กับองค์กรเป็นภาวะที่ต้องทนอยู่เพราะยังหางานใหม่ไม่ได้ เป็นต้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่ลดลง ซึ่งทัศนคติที่ไม่ดีนี้สามารถส่งต่อไปยังบุคลากรคนอื่น ๆ กลายเป็นวัฒนธรรมของการลาออกขององค์กรได้ Moore and Burke (2002 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกร, 2552)

นอกจากนี้กรณีบุคลากรลาออกเพื่อไปทำงานกับบริษัทคู่แข่ง พบว่าการลาออกนั้นได้ส่งผลกระทบต่อด้านการสร้างขีดความสามารถและศักยภาพการแข่งขันของบริษัท เนื่องจากองค์กรได้สูญเสียความรู้ความชำนาญที่มีติดตัวบุคลากรให้กับบริษัทคู่แข่งไปด้วยนำไปสู่การสูญเสียงานในองค์กร (Loss of a career organization) การที่องค์กรมีบุคลากรลาออกบ่อยส่งผลให้ต้นทุนในการบริหารงานสูง เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่ และบุคลากรที่เริ่มปฏิบัติงานใหม่ยังขาดทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอ มีการปฏิบัติงานผิดพลาดบ่อย ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือ เสียภาพพจน์ของบริษัท สรุปได้ว่า การลาออกของบุคลากรนั้นได้ส่งผลกระทบต่อมาเป็นลูกโซ่ให้แก่องค์กร

ปัจจุบันปัญหาที่องค์กรกำลังประสบคืออัตราการลาออกของบุคลากรดังนั้นการลงทุนในด้านของการรักษามูลค่าของบุคลากรนั้นให้ผลดีกว่าการเสียค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการสรรหา และทดแทน Michell et al. (2001 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกร, 2552) ซึ่งการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรนั้นหนทางที่ดีที่สุด คือ การศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากลาออกจากงาน

Igbaria and Siegel (1992) เพื่อที่จะนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและธำรงรักษาบุคลากรต่อไป

โดยเฉพาะสถานการณ์ในปัจจุบันที่แต่ละองค์กรมีบุคลากรที่หลากหลายช่วงอายุมาทำงานร่วมกันในสถานะหรือบทบาทต่าง ๆ จึงส่งผลให้เกิดความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรในเชิงความคิด พฤติกรรม ตลอดจนแนวทางการทำงาน ทำให้ความต้องการ ความคาดหวัง การรับรู้ของบุคลากรในแต่ละช่วงอายุต่างกัน ผู้บริหารต้องเข้าใจและบริหารจัดการคนแต่ละรุ่นในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงจะสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผนึกพลังการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น การที่จะสามารถเข้าใจลักษณะความแตกต่าง ในเชิงความคิด พฤติกรรม ตลอดจนแนวทางการทำงาน ซึ่งหากแบ่งคนออกตามช่วงอายุหรือ Generation ในแต่ละองค์กรประกอบด้วยคน 3 รุ่น คือ Baby boomers (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1946-1964) อายุระหว่าง 49-67 ปี, Generation X (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1980) อายุระหว่าง 34-48 ปี และ Generation Y (คนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1980) อายุระหว่าง 13-33 ปี ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลการที่องค์กรจะสามารถรักษามูลค่าให้อยู่ในองค์กรได้นั้นควรศึกษาคนในแต่ละช่วงอายุ (Generation) ว่ามีมุมมอง ทักษะคิด แนวทางการทำงานอย่างไร ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรโดยได้นำปัจจัยช่วงอายุมาใช้เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษารวมทั้งปัจจัยภายในองค์กรที่กระทบต่อทัศนคติของบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป

ปัญหาการวิจัย

1. ระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยใดส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

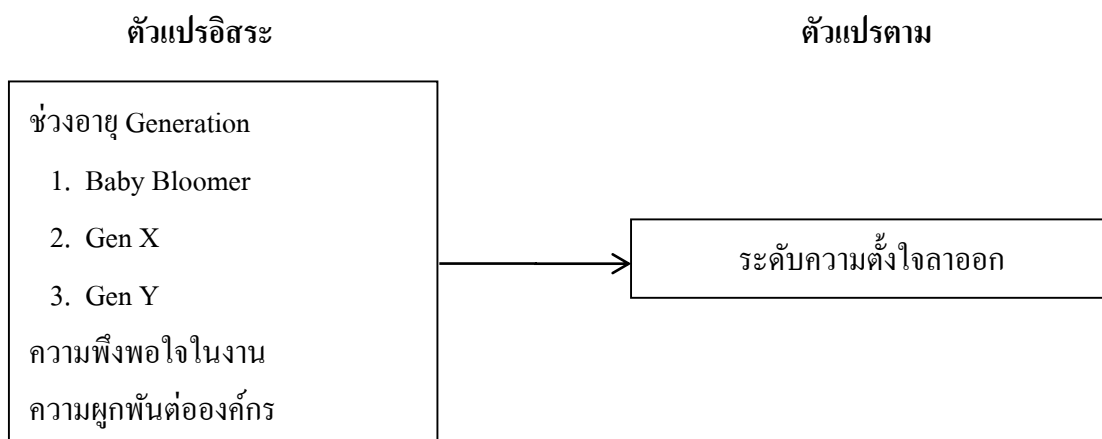
1. ช่วงอายุ (Generation) ต่างกันจะมีระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีแตกต่างกัน
2. ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องคือ แนวคิดความพึงพอใจในงานของ Spector (2000) แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร Meyer and Allen (1990) แนวคิดเกี่ยวกับเงินเนอเรชั่นของ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2553) โดยนำแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาศึกษาระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ประกอบด้วย ช่วงอายุ (Generation) ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือบุคลากรแต่ละช่วงอายุที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรี แบ่งช่วงอายุ (Generation) ออกเป็น 3 รุ่น คือ Generation baby boomers (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1946-1964) หรือคนที่มีอายุระหว่าง 49-67 ปี จำนวน 30 คน Generation X (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1980) หรือคนที่มีอายุระหว่าง 34-48 ปี จำนวน 100 คน และ Generation Y (คนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1980) หรือคนที่มีอายุระหว่าง 13-33 ปี จำนวน 100 คน

ขอบเขตระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในช่วงระยะเวลาระหว่าง มิถุนายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นระยะเวลาตั้งแต่เริ่มค้นคว้าข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงการจัดทำรูปแบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความตั้งใจลาออก หมายถึง ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่จะลาออกจากการทำงาน ปัจจุบันและมีพฤติกรรมหาทางเลือกใหม่โดยการวางแผนการลาออกจากการงานไปทำงานที่องค์กรอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวบุคลากรเอง แม้ว่าอาจยังไม่มีมติตัดสินใจลาออกก็ตาม

Generation หมายถึง ช่วงอายุ ระยะเวลาตั้งแต่ ปีเกิด จนถึงปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2016)

ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รุ่น ได้แก่ Baby boomers, Generation X, Generation Y

Baby boomers หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1946-1964 หรือ อายุระหว่าง 49-67 ปี ในปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2016)

Generation X หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1980 หรือ อายุระหว่าง 34-48 ปี ในปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2016)

Generation Y หมายถึง คนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1980 หรือ อายุระหว่าง 13-33 ปี ในปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2016)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่องานของเขา ประกอบด้วย ความพึงพอใจ ด้านค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า (ค่าจ้าง เงินเดือน) การควบคุมดูแล เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน และ ในงานสภาพการทำงาน

ค่าตอบแทน หมายถึง ปริมาณค่าตอบแทน ความยุติธรรมหรือความเสมอภาคของค่าตอบแทนที่ได้รับและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการอื่น ๆ ได้แก่ อาหาร ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม และสิ่งพักผ่อนหย่อนใจต่าง ๆ

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การเลื่อนตำแหน่ง การที่มีรายได้เพิ่มขึ้น การพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพการงาน

การควบคุมดูแล หมายถึง รูปแบบของการบังคับบัญชาการกำกับดูแลเรื่องการทำงาน มนุษยสัมพันธ์และทักษะทางการบริหาร

เพื่อนร่วมงาน หมายถึง เพื่อนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้งานสำเร็จ ความเป็นมิตร

ลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะสำคัญและความน่าสนใจของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความถนัดเฉพาะกับความสามารถที่ใช้ในการทำงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานให้ได้สำเร็จ ความซ้ำซากของงาน และโอกาสที่จะดำเนินงานได้เองตลอดกระบวนการ

สภาพการทำงาน หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาหยุดพัก บริเวณที่ทำงาน อุณหภูมิความชื้น การถ่ายเทอากาศ แสง เสียง และอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม

ความผูกพันองค์กร หมายถึง ระดับความคิดเห็นของบุคคลที่เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวระหว่าง บุคลากรกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรมีความภักดีและยังคงอยู่กับองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพัน ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน

ความผูกพันทางด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จาก การทำกิจกรรมต่างๆกันในการทำงานที่ตรงกับการคาดหวังของเขาทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับ องค์กรต่อไป

ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปซึ่งเกิด จากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับ ผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันทางด้านการคงอยู่นั้นเกิด จากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ การคงอยู่กับองค์กรหรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่ กับองค์กรอื่น รวมไปถึงการรับรู้ความยากลำบากในการหางานใหม่ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับ องค์กรต่อไป

ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่าการคงความเป็นสมาชิก ขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ โดยบุคคลอาจมีค่านิยมว่าคนที่ย้ายงานบ่อย ๆ เป็นคนที่ขาดความจงรักภักดีและไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจเกิดจากการรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ไม่ต้องการ ให้งานหยุดชะงักเนื่องจากไม่มีคนทำแทน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีการลาออกและความตั้งใจลาออก
 - 1.1 ความหมายของการลาออก
 - 1.2 ความหมายของความตั้งใจลาออก
 - 1.3 ผลกระทบของการลาออก
 - 1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก
2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุการลาออก
 - 2.1 แนวคิดความพึงพอใจในงานของ Spector (2000)
 - 2.2 แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer and Allen (1990)
3. แนวคิดเกี่ยวกับเงินเนอเรชั่นของ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2553)
 - 3.1 ความหมายของเงินเนอเรชั่น
 - 3.2 บุคลิกลักษณะของคนแต่ละเงินเนอเรชั่น
 - 3.3 วิธีการทำงานของคนแต่ละเงินเนอเรชั่น
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี การลาออกและความตั้งใจลาออก

การลาออกจากงานเป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลแต่ละคนใช้ในการเลือกเกี่ยวกับชีวิตการทำงานของตัวเอง จากทางเลือกที่มีตั้งแต่ 2 ทางเลือกขึ้นไป ว่าควรจะยังคงทำงานต่อหรือลาออกจากองค์กรปัจจุบันที่ทำอยู่การตัดสินใจลาออกจากงานนั้นเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลที่ยากจะหารูปแบบที่ตายตัวมาอธิบายได้อย่างครอบคลุม จึงมีงานวิจัยมากมายที่ทำการศึกษาระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออกจากองค์กร เช่นเดียวกันกับการทำวิจัยครั้งนี้ที่มุ่งเน้นในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร

1. ความหมายของการลาออก

Sayles and Strauss (1972 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ให้ความหมายว่าการลาออก หมายถึง การสิ้นสุดว่าจ้างบุคลากร หรือการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร และการลาออกรวมถึง การลาออก การไล่ออก และการให้ออกเนื่องจากขาดงานติดต่อกันเกินกว่า

3 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต ซึ่งการลาออกนี้เกิดขึ้นโดยที่บุคลากรสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การลาออกจากงานโดยสมัครใจมักจะเกิดจากบุคลากร การออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักจะเกิดจากนายจ้าง การลาออกจากการโดยหลีกเลี่ยงได้ มักจะเกิดในรูปแบบที่นายจ้างควบคุมในเรื่องของ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป และการลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ได้แก่ความเจ็บป่วย การตั้งครรภ์เกยยณอายุและการตาย

Mobley (1982 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกร, 2552) ให้ความหมายว่า การลาออก หมายถึง การที่บุคลากรจบหรือหยุดความเป็นสมาชิกในองค์กรด้วยความสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการโอนย้ายหรือการหมุนเวียนหน่วยงานในองค์กร

2. ความหมายของความตั้งใจลาออก

Gaertner and Nollen (1992 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกร, 2552) ให้แนวคิดว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของบุคลากร โดยที่บุคลากรคาดหวังว่าจะจากองค์กรไปเนื่องจากเชื่อว่าต้องได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก

Tett and Meyer (1993 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกร, 2552) ให้ความหมายความตั้งใจลาออก คือ การไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะออกจากองค์กร เป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการผลงาน (Withdrawal cognitive) การทำวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยความตั้งใจลาออก ซึ่งเป็นความคิดที่ส่งผลให้เกิดการลาออกอย่างสมัครใจ ซึ่งสามารถสรุปนิยามความหมายของความตั้งใจลาออก คือ ความคิดที่บุคลากรจะลาออกจากการทำงานปัจจุบันและมีพฤติกรรมหาทางเลือกใหม่โดยการวางแผนการลาออกจากงาน ไปทำงานที่องค์กรอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวบุคลากรเองแต่อาจยังไม่มี การตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

3. ผลกระทบของการลาออก

Mowday, Steers, and Porter (1979) ได้กล่าวถึงผลกระทบของการลาออกมีผลต่อองค์กร และผลบุคคลซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลต่อองค์กร

3.1.1 ผลต่อค่าใช้จ่าย เกี่ยวข้องกับต้นทุน 3 ประเภท

3.1.1.1 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct expense) ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการสรรหา การสัมภาษณ์และการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานแทนบุคลากรเดิมที่ออกไปได้ (จากผลการสำรวจพบว่า ในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง ผู้ที่เข้ามาแทนอาจจะต้องการอัตราเงินเดือนสูงกว่าคนเดิมที่ออกไป ซึ่งรวมถึงอัตราโบนัสที่สูงขึ้นตาม)

3.1.1.2 ต้นทุนทางอ้อม (Indirect cost) เช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ขวัญกำลังใจของบุคลากร และความพึงพอใจของลูกค้า

3.1.1.3 ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity costs) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ที่องค์กรเสียไป และงานที่ยังทำไม่เสร็จ

3.1.2 ผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร หากบุคลากรที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นผู้ที่มีความชำนาญ มีความสามารถสูงจะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และอาจก่อให้เกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียงได้

3.1.3 ผลต่อกลุ่มสังคมในองค์กร หากผู้ที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของกลุ่ม การลาออกของเขาจะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่โดยทำให้ปริมาณงานมากขึ้นและผลงานอาจมีประสิทธิภาพลดลง

3.1.4 ผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร การลาออกของบุคลากรที่เป็นผู้ที่เป็นที่เคารพ หรือเป็นที่รักใคร่ของบุคลากร อาจมีผลต่อทัศนคติขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้ทราบว่า ยังมีทางเลือกอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการงานใหม่อีกมากมาย ในขณะที่แต่เดิมไม่เคยสนใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่

3.1.5 ผลต่อการสูญเสียโอกาสที่ดีขององค์กร การเปลี่ยนงานของบุคลากรอาจเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องระงับหรือเลื่อนโอกาสที่สำคัญ หรือ โครงการที่ดี เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

3.2 ผลต่อบุคคล (Mowday et al., 1979)

3.2.1 ผลต่อบุคลากรที่ยังอยู่ในองค์กร การที่มีบุคลากรลาออกจากองค์กรไปทำให้บุคลากรที่ยังอยู่พยายามพิจารณาหาเหตุผลว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนอื่น ๆ ต้องลาออกจากงาน และทำให้เขาพยายามแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย นอกจากนี้การที่เขาได้มีโอกาสรับรู้สภาพความเป็นจริงของหน่วยงานใหม่จะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเดิม

3.2.2 ผลต่อบุคลากรที่ลาออกจากองค์กร บุคลากรที่ลาออกจะสูญเสียประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงานเดิม เช่น ความอาวุโส ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้อาจเกิดความเครียดจากงานใหม่ซึ่งหากไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้จะทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่นและความสัมพันธ์ภายในครอบครัวได้

สรุปได้ว่า การลาออกส่งผลต่อบุคคลที่ลาออกไปและบุคคลที่ยังอยู่ในองค์กร โดยที่บุคลากรผู้ลาออกจากองค์กรจะสูญเสียความอาวุโสในงาน ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายในการหางานใหม่เกิดความเครียด สูญเสียความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และในส่วนของบุคลากรที่คงอยู่ในองค์กรจะมีภาระงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เครียด หรือเศร้าที่เสียเพื่อน

ร่วมงานไป (Mowday et al., 1979) นอกจากนี้การลาออกยังส่งผลต่อองค์กร โดยสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่ยังเกิดผลเสียหายหากการทำงานต้องหยุดชะงัก หรือการดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการลาออก (สาเหตุของการลาออก)

Robert, Hulin, and Rousseau (1978 อ้างถึงใน อนันต์รุ่ง ผ่องศรีกุล, 2541, หน้า 15) ได้เสนอโมเดลอธิบายการลาออก โดยให้ข้อเสนอว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสาร ภายในองค์กร ความเท่าเทียม ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่การรวมอำนาจ ความซ้ำซากของงาน โอกาสในการปฏิบัติงานในอดีต และความขัดแย้งในบทบาท โดยที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันองค์กร ในขณะที่ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามกับการแสวงหางาน ซึ่งการแสวงหางานจะส่งผลในทางเดียวกันที่มีต่อความตั้งใจลาออก และความตั้งใจลาออกจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลให้บุคคลตัดสินใจลาออกจากองค์กร

Steer and Mowday (1981 อ้างถึงใน Hom & Griffeth, 1995) ได้ให้ทรรศนะว่า ระบบในองค์กรที่บุคลากรให้คุณค่ามีผลต่อการคาดหวังในด้านต่างๆ เช่น ลักษณะการทำงาน โดยทั่วไป และรางวัลที่ได้รับจากผลปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ นอกจากนี้คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุงาน และความรับผิดชอบต่อครอบครัวจะเสริมให้บุคลากรมีความคาดหวังจากการทำงาน และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงานและองค์กรที่ทำให้ความคาดหวังเบื้องต้นบรรลุผลก็จะลดการลาออก

การสิ้นสุดสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของบุคลากร โดยแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ (Heneman & Judge, 2000 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552)

4.1 สาเหตุที่มาจากองค์กร

4.1.1 การจ่ายค่าตอบแทน

4.1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

4.1.3 โอกาสก้าวหน้า

4.1.4 ความท้าทายในงาน เป็นต้น

4.2 สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของบุคลากร

สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของบุคลากร เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ การปลดเกษียณ การตาย พอสรุปได้ว่าการเข้าทำงาน และการออกจากงาน

ของบุคลากรในแต่ละองค์กรซึ่งเกิดขึ้น โดยทั้งสมัครใจ และไม่สมัครใจ อีกทั้งหลีกเลี่ยงได้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้

ดังนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะสนใจในเรื่องเฉพาะการลาออกโดยสมัครใจเพราะว่าพฤติกรรมการลาออกเป็นเรื่องที่น่าสนใจหาสาเหตุว่า เกิดขึ้นเพราะเหตุใด ที่สำคัญคือ การลาออกมักจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร

การศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการลาออกแนวทางการลาออกนั้น นักวิชาการได้กล่าวไว้เป็น 3 แนวทางด้วยกันดังนี้

4.2.1 แนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Behavioral schools of thought or approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งนักวิชาการชื่อ Lawler (1971 อ้างถึงใน ลออจิต อิงเจริญสุนทร, 2545) ได้กล่าวถึงการลาออก คือ การไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก 2 อย่างด้วยกันคือ

4.2.1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น ทำให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลการปฏิบัติงานต่ำลง หยุดงาน และแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์สูงกว่า ซึ่งทำให้เกิดการลาออกเป็นลำดับต่อมา

4.2.1.2 ความตั้งใจในการทำงานต่ำลง หากเกิดความรู้สึกนี้ขึ้นจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงาน มีผลทำให้เกิดการขาดงานและลาออกในที่สุดแต่อย่างไรก็ตามหากจะสรุปว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของบุคลากรเสมอไปนั้น คงเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกจากค่าตอบแทน เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์กร ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ลาออกได้เช่นกัน

4.2.2 แนวทางการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economics schools of thought or approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวว่าภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรในองค์กร นักวิชาการที่ชื่อ Browey and Burton (1969 อ้างถึงใน ลออจิต อิงเจริญสุนทร, 2545) เห็นด้วยกับแนวทางการศึกษาด้านนี้ว่าหากธุรกิจขององค์กรกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว ทำให้งานจำนวนมากจะถูกสร้างขึ้น มีผลให้อัตรากำลังงานสูงขึ้น โอกาสเปลี่ยนแปลงงานก็จะสูงขึ้นเช่นกัน ถ้าหากขนาดความต้องการแรงงานยังคงที่ โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะต่ำ และหากภาวะของความต้องการของตลาดแรงงานสูงก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงงาน ในทางตรงกันข้าม หากภาวะการว่างงานสูง บุคลากรจะตัดสินใจที่จะยังคงทำงานที่เดิม

อยู่ตลอดไป

4.2.3 แนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (Push and pull approach) ซึ่งแนวทางนี้เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดทางด้านพฤติกรรม และแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้าด้วยกัน โดยปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกจากราชการมี 2 ปัจจัย จากการศึกษาของ Shikiar and Freudenberg (1982 อ้างถึงใน ลออจิต อิงเจริญสุนทร, 2545) คือ

4.2.3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์กร การสื่อสาร เป็นต้น

4.2.3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มามีดึงดูดให้บุคคลมีการเคลื่อนย้าย หรือลาออกจากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ เช่น ตลาด แรงงาน ค่าตอบแทนสูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

ปัจจัยที่กล่าวมาเหล่านั้น Mobley (1997 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกร, 2552) ได้เสนอว่า ปัจจัยผลักดันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทำให้บุคคลคิดลาออกจากราชการทางเลือกหรือเปรียบเทียบระหว่างงานในขณะเดียวกันนั้น ปัจจัยดึงดูดถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีส่วนไม่น้อยในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วนั้น บุคลากรมักจะลาออกจากราชการเมื่อเขาได้งานใหม่ที่จ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

อย่างไรก็ดียังคงมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกในภาพรวม ๆ ไว้ว่าการลาออกของบุคลากรระดับทั่วไปนั้น มักจะมีเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น สุขภาพ ความกดดันทางครอบครัว แต่ในขณะเดียวกันการลาออกของผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเฉพาะด้านนั้น มักจะเป็นเหตุผลเกี่ยวกับงานและความไม่พอใจในค่าตอบแทนเสียมากกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า การลาออกจะมีแนวโน้มสูงขึ้นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า หรือองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองจะประสบปัญหาการลาออกของบุคลากรมากกว่าองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท และบุคลากรที่มีอายุน้อยจะลาออกมากกว่าบุคลากรที่อายุมากในทางกลับกัน หากภาวการณ์ว่างงานสูง จะทำให้อัตราการลาออกมีแนวโน้มต่ำลง (Pigors & Myers, 1973, p. 220 อ้างถึงใน อรัญ เพิ่มพิบูลย์, 2533, หน้า 12)

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุการลาออก

แนวคิด ทฤษฎี ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน ถือเป็นเจตคติพื้นฐานของคนที่มีต่องาน และความรู้สึกชอบหรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมากก็จะอุทิศกำลังกายและสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และบุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยย่อมขึ้นกับองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

1. ความหมายของความพึงพอใจในงาน

Sayles and Strauss (1972 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกุล, 2552) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

Spector (2000 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกุล, 2552) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อตัวเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความพึงพอใจในการทำงานคือระดับความชอบที่มีต่อตัวเองของบุคลากรนั่นเอง

2. แนวคิดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรคำนึงว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้บุคลากรเกิดความสุข ความพอใจในงานที่ทำ หากบุคลากรเกิดความรู้สึกดังกล่าวแล้ว ก็จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงกลายเป็นเรื่องที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องขึ้นมาหลาย โดยสรุปใจความสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ทฤษฎีในกลุ่มเนื้อหา (Content theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายปัจจัยของบุคคลที่เป็นตัวก่อให้เกิดพลังที่จะทำ กำหนดทิศทาง การคงอยู่หรือหยุดพฤติกรรม กล่าวคือ บอกถึงปัจจัยที่จะจูงใจให้มนุษย์อยากทำงานทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงเกี่ยวข้องกับการระบุถึงสิ่งจูงใจในการทำงานของมนุษย์และเป็นทฤษฎีที่ศึกษาถึงลำดับความต้องการสิ่งจูงใจของมนุษย์

2.2 ทฤษฎีในกลุ่มกระบวนการ (Process theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบาย วิเคราะห์ถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดพลัง กำหนดทิศทางการคงอยู่ และการหยุดพฤติกรรม โดยมีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดในเรื่องความชอบ ความคาดหวังหรือรางวัล ความมานะพยายาม ผลงานและความสำเร็จ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory), ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting theory)

3. มุมมองทางด้านความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษางานวิจัยของ Spector (2000) พบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรจะต้องมีการสำรวจอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งวิธีที่ใช้ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ด้วยกัน 2 วิธี

3.1 การศึกษาโดยภาพรวม (The global approach) เป็นการศึกษาความพึงพอใจใน การทำงานในลักษณะของภาพรวมทั้งหมดของงานนั้น การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการประเมินความ พึงพอใจทั้งหมดของบุคลากรที่มีต่องาน

3.2 การศึกษารายด้าน (The facet approach) เป็นการศึกษาที่เจาะลงไปเป็นรายด้าน เช่น ค่าตอบแทน (ค่าจ้าง เงินเดือน) บุคคลอื่นในการทำงาน (หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน) สภาพการ ทำงานและลักษณะงาน ซึ่งด้านต่างๆที่นิยมนำมาศึกษาความพึงพอใจในงาน ได้แก่

3.2.1 รายได้หรือค่าจ้าง (Pay) ในที่นี้พิจารณาทั้งในด้าน ปริมาณค่าจ้าง ความ ยุติธรรมหรือความเสมอภาคของค่าจ้าง ที่ได้รับและวิธีการจ่ายค่าจ้าง ความพึงพอใจในการทำงานมี ผลมาจากค่าจ้างมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ค่าจ้างเป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

3.2.1.1 เงินเป็นปัจจัยที่ช่วยในการตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของบุคคล ได้โดยนำไปใช้แลกกับอาหาร ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม และสิ่งพักผ่อนหย่อนใจต่าง ๆ นอกที่ทำงาน

3.2.1.2 เงินเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ และความเป็นที่ยอมรับผู้ปฏิบัติงาน มักมีความรู้สึกที่ว่า ค่าจ้างที่ได้รับเป็นผลสะท้อนจากความสนใจของฝ่ายบริการ

3.2.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotional opportunities) พิจารณาในด้าน ความยุติธรรมและเป็นไปตามกฎเกณฑ์โดยทั่วไปการเลื่อนตำแหน่งจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงต่อ บุคคลในเรื่องการควบคุม ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน และค่าจ้าง ความปรารถนาที่จะก้าวหน้า หมายถึง ความต้องการที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้น ต้องการสถานภาพทางสังคม ต้องการพัฒนาจิตใจให้ เป็นคนมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และต้องการความเป็นธรรม

3.2.3 การควบคุมดูแล (Supervision) เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการบังคับบัญชาการ กำกับดูแลเรื่องการทำงาน มนุษยสัมพันธ์และทักษะทางการบริหาร ความเป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานมี 2 ลักษณะคือ

3.2.3.1 ผู้นำที่เห็นอกเห็นใจ (Consideration or Employee-center) หัวหน้าที่ สนับสนุนและให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

3.2.3.2 ผู้นำที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Influence or participation) จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มขนาด

เล็กซึ่งงานมีลักษณะเป็นอิสระ จะมีความพึงพอใจผู้นำที่ให้ความเสมอภาค แต่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มขนาดใหญ่ที่ไม่ค่อยมีโอกาสสัมพันธ์กับหัวหน้างาน จะมีความพึงพอใจผู้นำที่เป็นแบบใช้อำนาจ

3.2.4 เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความเป็นมิตร เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน กลุ่มทำงานเป็นแหล่งของความพึงพอใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อกัน สมาชิกที่ไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ และมีแนวโน้มจะลาออกจากงาน กลุ่มทำงานยังเป็นแหล่งที่สำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสมาชิกมีทัศนคติและค่านิยมที่คล้ายคลึงกันจะทำให้ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละวันลดน้อยลงนอกจากนั้นความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับนับถือจากกลุ่มยังมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.2.5 ลักษณะงาน (Work-itself) หมายถึง ลักษณะสำคัญและความน่าสนใจของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความถนัดเฉพาะกับความสามารถที่ใช้ในการทำงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานให้ได้สำเร็จ ความซ้ำซากของงาน และโอกาสที่จะดำเนินงานได้เองตลอดกระบวนการ

3.2.6 สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจค่อนข้างน้อย ลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาหยุดพัก บริเวณที่ทำงาน อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ แสง เสียง และอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม ล้วนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

3.2.6.1 ผู้ปฏิบัติงานพอใจสภาพการทำงานที่ดีเพราะสภาพการทำงานที่ดีก่อให้เกิดความสบายทางร่างกาย สภาพการทำงานที่ไม่ดีซึ่งมีผลต่อสุขภาพทางร่างกาย เช่น อากาศร้อนมากเกินไป แสงสว่างน้อยเกินไป อากาศไม่บริสุทธิ์และการถ่ายเทอากาศไม่ดี เป็นต้น

3.2.6.2 สภาพการทำงานที่ดีจะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะไม่มีสิ่งรบกวน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสม จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานนั้น นอกจากจะเป็นผลที่สะท้อนจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานแล้ว ยังส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน และผลของการทำงาน งานวิจัยของ Spector (2000) พบว่า การศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ต้องมีการสำรวจอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งวิธีที่ใช้ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ด้วยกัน 2 วิธี คือ การศึกษา

โดยภาพรวม (The Global approach) เป็นการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะของภาพรวมทั้งหมดของงานนั้น การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการประเมินความพึงพอใจทั้งหมดของบุคลากรที่มีต่องาน และการศึกษารายด้าน (The Facet approach) เป็นการศึกษาที่เจาะลงไปเป็นรายด้าน เช่น ค่าตอบแทน (ค่าจ้าง เงินเดือน) บุคคลอื่นในการทำงาน (หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน) สภาพการทำงานและลักษณะงาน ซึ่งด้านต่าง ๆ ที่นิยมนำมาศึกษาความพึงพอใจในงาน พบว่าความตั้งใจลาออกจากงานเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป สาเหตุส่วนหนึ่งมาจาก ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมองค์กร หรือการแสวงหาผลตอบแทนที่ดีกว่าทำให้เกิดพฤติกรรมกรรมการมองหาโอกาสที่จะไปจากองค์กร และเมื่อได้งานที่คิดว่าเหมาะสมกว่าพึงพอใจมากกว่า จึงนำไปสู่พฤติกรรม การลาออกจากงาน

แนวคิด ทฤษฎีความผูกพันองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เกิดขึ้นจากเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร คนแต่ละคนมีเป้าหมายหรือจุดยึดที่ต่างกัน (สุพานี สฤณวานิช, 2549) การที่คนทำงานอย่างมีความสุขและมีความพึงพอใจต่องานนั้น มิได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะมีความรู้สึกเชิงบวกต่อบริษัทของตน กล่าวคือ อาจมีความรู้สึกที่ว่าบริษัทมีความต่ำต้อย และหากมีโอกาสก็พร้อมที่จะทิ้งบริษัทไปทำงานที่อื่น แต่ในทางตรงข้าม อาจรู้สึกว่าเป็นสถานที่น่าทำงานทั้งที่ไม่รักงานที่ทำก็ได้มุมมองที่เรากำลังกล่าวถึงก็คือ ถ้าต้องการเข้าใจถึงเจตคติเกี่ยวกับงานของบุคคลอย่างแท้จริง นอกจากต้องทราบถึงเรื่องความพึงพอใจในงานแล้ว ยังต้องเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลนั้นที่มีต่อองค์กรอีกด้วยจากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ความผูกพันองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายแนวโน้มการลาออกได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน โดยมีงานวิจัยผลสนับสนุนค่ากล่าวดังนี้

Elangovan (2001 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) พบว่า ผลจากความพึงพอใจไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออก โดยเมื่อบุคลากรมีความต้องการอยากที่จะลาออกจากงาน การปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กร เช่น การย้ายแผนก สลับเปลี่ยนหน้าที่นั้นไม่สามารถทำให้บุคลากรเปลี่ยนความคิด ความต้องการ ได้ ดังนั้นการที่จะรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ควรให้ความสนใจต่อความผูกพันองค์กรมากกว่าการพยายามปรับปรุงปัจจัยด้านงาน

Porter, Steer, Mowday, and Boulian (1974 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรทำนายการลาออกได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกเป็นการแสดงถึงรูปแบบการปฏิเสธต่อองค์กร ซึ่งไม่ใช่การปฏิเสธต่องาน ซึ่งสามารถทำงานในลักษณะเดียวกันที่องค์กรอื่นได้

Buchanan (1974 อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวุธ, 2549) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรที่สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปรความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติโดยรวมของบุคคลากรที่มีต่อองค์กรขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องาน หรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรมีความคงที่มากกว่าความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยรวมอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรการทำนายการลาออกได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกเป็นการแสดงถึงรูปแบบการปฏิเสธต่อองค์กรไม่ใช่การปฏิเสธต่องาน

1. ความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร

Steers (1977 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลากรที่แสดงว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Porter and Smith (1970 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร ไว้เป็นระดับมากน้อยที่แต่ละบุคคลแสดงตัวเข้าไปมีความสัมพันธ์จากองค์กร ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความศรัทธาและการยอมรับอย่างแรงกล้าในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้วิจารณญาณและความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่
3. ความภักดีที่จะทำงานเพื่อองค์กรนี้ตลอดไป

Buchanan (1974 อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวุธ, 2549) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของคนหรือถือเสมือนหนึ่งว่าองค์กรเป็นของตน

2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ

3. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกเลื่อมใส และผูกพันต่อองค์กร โดยมีความปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป

Mowday et al. (1982 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติเพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

มุมมองทางด้านความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990) ได้เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะสามประการ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน โดยทั่วไปความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวระหว่างบุคลากรกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรมีความภักดีและยังคงอยู่กับองค์กร แต่หากพิจารณาจะเห็นได้ว่าสิ่งยึดเหนี่ยวที่ว่านี้อาจจะไม่ได้ปรากฏในรูปแบบเดียวกัน กล่าวคือ การที่บุคลากรมีความผูกพันทางด้านจิตใจก็เนื่องมาจากการที่พวกเขาปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ส่วนบุคลากรที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่อาจเป็นไปได้ว่าพวกเขาจำเป็นที่อยู่ในองค์กร และในขณะที่บุคลากรที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานก็เพราะพวกเขารู้สึกว่าเขาควรจะอยู่ในองค์กร

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540, หน้า 51) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า วิธีการแบ่งความผูกพันองค์กร ออกเป็น 3 ลักษณะของ Allen and Meyer นี้เป็นการแบ่งแยกเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันมากกว่าจะเป็นเรื่องของการแบ่งประเภทของความผูกพัน และเห็นว่าความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรนั้นสามารถแบ่งแยกออกมาได้ตามสภาพการณ์ทางจิตใจของแต่ละบุคคลโดยอาศัยแนวคิด 3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่เสนอ โดย Allen and Meyer นี้ Dunham, Grube, and Castaneda (1994, p. 371 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) เสนอว่า แต่ละองค์ประกอบต้องอธิบายโดยใช้ชุดของตัวแปรต้นที่แตกต่างกันดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่างๆกันในการทำงานที่ตรงกับการคาดหวังของเขาทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรนี้แบ่งได้เป็น 4 ปัจจัยหลัก คือ คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และคุณลักษณะของโครงสร้าง

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปซึ่งเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันทางการคงอยู่นั้นเกิดจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจการคงอยู่กับองค์กรหรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรอื่น รวมไปถึงการรับรู้ความยากลำบากในการหางานใหม่ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยด้านนี้จะเป็นตัวแปร อายุ สถานภาพการจ้าง ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจที่จะลาออก

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่าการคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานนี้เกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล โดยบุคคลอาจมีค่านิยมว่าคนที่ย้ายงานบ่อยๆ เป็นคนที่ขาดความจงรักภักดีและไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจเกิดจากการรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ไม่ต้องการให้งานหยุดชะงัก เนื่องจากไม่มีคนทำแทน อีกทั้งยังเป็นการได้รับการปลุกฝังความคิดว่าเขาควรจะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยนี้ประกอบด้วย ความผูกพันกับผู้ร่วมงาน การพึ่งพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการจัดการ

Becker and Billings (1993 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งแ่งมุมพื้นฐานได้ 2 ประเภท

1. จุดเน้นของความผูกพัน เป็นแ่งมุมมองพื้นฐานที่ว่า ทุกคนจะต้องมีจุดเน้นของความผูกพันกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น อาจมีจุดเน้นที่ผูกพันเป็นเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา ลูกค้า หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ในประเด็นนี้ ได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของบุคคลออกเป็น 2 ระดับ

1.1 จุดเน้นของความผูกพันต่อระดับล่างขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และหัวหน้างานเบื้องต้น

1.2 จุดเน้นของความผูกพันต่อระดับสูง เช่น ผู้บริหารสูงสุดและองค์กรที่เป็นภาพรวม Becker and Billings (อ้างถึงใน สุพาณี สฤฎฐวานิช, 2549) ได้สร้างตารางขึ้นจากการผสมระหว่างจุดเน้นทั้งสองระดับดังกล่าว ทำให้ได้บุคลากรตามระดับความผูกพันขึ้น ได้แก่แบบแรกเรียกว่า ขาดความผูกพัน (Uncommitted) เป็นบุคลากรที่ไม่มีจุดเน้นของความผูกพันทั้งระดับล่างคือเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าขั้นต้นของตนและกับระดับบน คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กรแต่อย่างใด แบบที่สองเรียกว่า แบบผูกพันมาก (Committed) เป็นบุคลากรที่มีความรู้สึกเน้นความผูกพันติดต่อกับคนในระดับล่างและระดับบนหรือองค์กร ส่วนอีก 2 แบบที่เหลือซึ่งอยู่ระหว่างกลางของทั้งสองแบบที่กล่าวแล้วคือ แบบที่สามเรียกว่า แบบผูกพันใกล้ตัว (Locally committed) ซึ่งมีลักษณะผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตนแต่จะไม่ผูกพัน ต่อบุคคลระดับบริหารสูงสุด

หรือองค์กร และสุดท้ายแบบที่สี่ เป็นแบบผูกพันไกลตัว (Globally committed) บุคลากรแบบนี้ จะผูกพันกับหัวหน้าสูงสุดหรือองค์กร แต่จะไม่ผูกพันกับบุคคลระดับล่างไกลตัว

2. จากฐานที่มาของความผูกพัน เป็นมุมมองจากที่มาของแรงจูงใจทำให้เกิดความผูกพัน ที่บุคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท

2.1 แรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตน เป็นความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจาก บุคลากรมองเห็นว่า การที่ตนอยู่ทำงานเป็นระยะเวลานานก็ให้เกิดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ตนได้รับ จากองค์กรมากมาย ด้วยสิทธิประโยชน์ดังกล่าว จึงทำให้รู้สึกเสียดายถ้าจะลาออกจากองค์กร โดยยัง อยู่ยาวนานเท่าไรยิ่งออกยากมากเพียงนั้น

2.2 แรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เป็นความผูกพันต่อองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่าเป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประเภทของความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากแง่มุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 2 ประเภท ดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งนักวิจัยได้อาศัยเป็นฐานของการขยายความคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรต่อมาเกิด เป็นมุมมองที่สามขึ้น ซึ่งเห็นว่าการที่คนผูกพันต่อองค์กรมีเหตุสำคัญ 3 ประการ O'Reilly and Chatman (1986 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552)

1. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance commitment) มีความเกี่ยวข้องกับเหตุผล ของแรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตน ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะ ไม่สามารถหางานอื่นได้

2. ความผูกพันส่วนตัวกับองค์กร (Affective commitment) เกิดจากความสอดคล้องกับ เป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะเห็นด้วยกับเป้าหมาย และต้องการทำเช่นนี้ด้วยเช่นกัน O'Reilly and Chatman (1986) กล่าวว่าไว้ว่าความผูกพันส่วนตัวกับ องค์กร (Affective commitment) ทำให้บุคลากร เกิดการยอมรับในทัศนคติของกลุ่ม และมี พฤติกรรมส่วนบุคคลไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจาก ความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์กรเพราะแรงกดดันบังคับ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Steers & Porter, 1991 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ได้สรุปว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ และให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ สิ่งเหล่านี้จำเป็นว่ามี

ความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

2. คุณลักษณะของงานและบทบาทในการทำงาน เช่นงานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด มีความสำคัญ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพัน
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่อายุระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และระดับการศึกษา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
4. ประสบการณ์ในงาน เป็นเหตุการณ์ต่างๆที่บุคคลพบในระหว่างการทำงานการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ความสามารถพึงพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา การรู้จักตนเองเป็นบุคคลสำคัญ ทักษะที่มีต่อผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้นับว่ามีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Baron (1986 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2552) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่บุคลากรมีต่อองค์กรแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน คือความพึงพอใจในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า และคงอยู่ในช่วงเวลานาน และได้สรุปปัจจัยเพิ่มและปัจจัยลดความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระ ส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดัน และความคลุมเครือจะทำให้รู้สึกผูกพันต่ำ
2. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่มีอายุมาก ระยะเวลาาน มีตำแหน่งสูง มีแนวโน้มความผูกพันสูง
3. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความรู้สึกว่างองค์กรเอาใจใส่สวัสดิการบุคลากรจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันสูง

Mathieu and Zajac (1990 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2552) พบว่า ความผูกพันส่วนตัวกับองค์กร (Affective commitment) ในกลุ่มของบุคลากรที่ได้รับผลจากความสับสนหรือความขัดแย้งทางบทบาทหน้าที่จะอยู่ในระดับที่ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Geyskens and Steenkamp (1995; Ruyter & Wetzels, 1998 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2552) อ้างถึงจากงานเดียวกันพบว่า ความไว้วางใจในองค์กรสัมพันธ์กับความผูกพันส่วนตัวกับองค์กร (Affective commitment) เช่นเดียวกัน

Margaret et al. (2006 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจรัก (Affective commitment) ในกลุ่มของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำงานภาครัฐ พบว่า ตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ได้แก่การรับรู้การสนับสนุน และความสัมพันธ์

ระหว่างหัวหน้างานส่วนปัจเจกของลงมา คือ ความสับสนทางบทบาทหน้าที่ผู้นำและความหลากหลายในงาน

ผลกระทบของความผูกพันองค์กร

การมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำของบุคลากร ส่งผลให้การขาดงานและการลาออกจากงานด้วยความสมัครใจเพิ่มสูงขึ้น การทุ่มเทเสียสละและเต็มใจมีส่วนร่วมกับงานขององค์กรลดน้อยลง รวมทั้งความรู้สึกเชิงลบของบุคลากรมีมากขึ้น โดย Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ได้กล่าวถึงผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

1. ทางด้านพฤติกรรมการทำงาน

1.1 ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

1.2 ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้

1.3 ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ

1.4 ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน (Job performance) เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.5 ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานกับองค์กร โดยมีความเชื่อ และความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร

2. ทางด้านการทำนายอัตราการลาออก

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจและได้รับความสำคัญมากขึ้นจากนักวิชาการต่างๆทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้งเป็นตัวทำนายอัตราการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงานและยังเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างขึ้นได้

2.1 อัตราการขาดงาน (Absenteeism) จากทฤษฎีความพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่ำ

2.2 อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turn over) นักวิชาการเชื่อว่าความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์มากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของบุคลากร

Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกกร, 2552) ได้พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกับความต้องการลาออกของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะมีความต้องการลาออกจากองค์กรต่ำในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำก็จะมีความต้องการลาออกมากกว่า

แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน

ความหมายของเจนเนอเรชัน

Generation หมายถึง ช่วงอายุ ระยะเวลาตั้งแต่ ปี เกิด จนถึงปี ปัจจุบัน (ค.ศ. 2016) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รุ่น ได้แก่ Generation baby boomers, Generation X, Generation Y (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2553)

Baby boomers หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1946-1964 หรือ อายุระหว่าง 49-67 ปี ในปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2016)

Generation X หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1980 หรือ อายุระหว่าง 34-48 ปี ในปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2016)

Generation Y หมายถึง คนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1980 หรือ อายุระหว่าง 13-33 ปี ในปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2016)

คนแต่ละช่วงอายุย่อมมีคุณลักษณะทัศนคติ ค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงาน ตลอดจนความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหาร ต้องเข้าใจและบริหารจัดการคนแต่ละรุ่นในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงจะสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผนึกพลังการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2553)

บุคลิกลักษณะการทำงานของคนแต่ละเจนเนอเรชัน

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2553) ได้อธิบายลักษณะการทำงานของคนแต่ละช่วงอายุ (Generation) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะการทำงานของคนแต่ละช่วงอายุ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2553)

รูปแบบ	ลักษณะการทำงาน		
	Gen-BB (เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964)	Gen-X (เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965-1980)	Gen-Y (เกิดหลัง ปี ค.ศ. 1980)
ค่านิยมและ จริยธรรมใน การทำงาน	1. บ้างงาน 2. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความเพียรทำให้เกิด ความสำเร็จ 4. มุ่งคุณภาพงาน 5. ไม่เน้นการใช้อำนาจที่ เป็นทางการ	1. ทำงานเพื่อให้หมด ภาระ 2. เน้นการพึ่งตนเอง 3. ต้องการคำสั่งและ ทิศทางที่ชัดเจน	1. ใจร้อน อยากรู้ อยาก เห็น 2. ทำงานหลายอย่างใน เวลาเดียวกัน 3. ต้องการเป็น ผู้ประกอบการ 4. มุ่งเน้นเป้าหมาย
งาน คือ...	1. สิ่งที่น่าตื่นเต้น	1. ความท้าทาย 2. ภาระผูกพันที่ต้อง กระทำ	1. วิธีการตอบสนองต่อ ความต้องการของตน
รูปแบบความ เป็นผู้นำ	1. อาศัยความเห็นพ้องของ สมาชิกในทีมงาน 2. ใช้การตัดสินใจ	1. ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ได้ 2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	1. ยังไม่สามารถสรุปได้ 2. เนื่องจากเพิ่งเข้ามา ทำงานในองค์กร
การ ติดต่อสื่อสาร	1. ติดต่อกันโดยพบกันเป็น ส่วนตัว 2. ติดต่อแบบพบหน้ากัน เมื่อมีโอกาสเป็นไปได้ 3. เข้ามาติดต่อกันด้วย ความเคารพต่อความสำเร็จ ของคนรุ่นนี้ 4. คาดหวังความสนใจ อย่างเต็มที่จากผู้อื่น 5. สื่อในการรับรู้ข้อมูล ข่าวสารคือ โทรทัศน์	1. ติดต่อสื่อสารทันที เช่น โทรศัพท์, E-mail เป็นต้น 2. ถนัดใช้ Personal computer, Cable TV, Video Games, Cell Phones	1. ต้องการแสดงความ คิดเห็น และได้รับการรับ ฟัง 2. ต้องการได้รับข้อมูล อยู่เสมอ 3. เป็นผู้ที่รู้ดีเรื่อง เทคโนโลยีและชอบใช้ เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น E-mail, Chat, Facebook, Twitter

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รูปแบบ	ลักษณะการทำงาน		
	Gen-BB (เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964)	Gen-X (เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965-1980)	Gen-Y (เกิดหลัง ปี ค.ศ. 1980)
ปฏิกิริยา ย้อนกลับและ การให้รางวัล	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตอบแทนเป็นเงิน 2. การได้รับความยอมรับนับถือ 3. ความช่วยเหลือในการวางแผนเกษียณ 4. การฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆ 5. การให้ลาพักผ่อนไปเที่ยวหรือไปศึกษาต่อ โดยยังได้รับเงินเดือน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นอิสระ 2. การพัฒนาทักษะการทำงาน 3. การได้รับปฏิกิริยา ย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง 4. การจัดสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อม 5. การทำงานเชิงบวก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การได้ปฏิกิริยา ย้อนกลับและรางวัลอย่างรวดเร็วทันใจ 2. การได้ทำงานที่มีความหมาย 3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 4. แบบอย่างที่น่าเชื่อถือ และเชิงบวก
คำพูดที่จะ ใจได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณเป็นคนมีคุณค่า 2. คุณเป็นที่ต้องการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จงทำตามวิธีของคุณ 2. จงลืมกฎเกณฑ์ต่างๆ ไปเสีย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณจะได้ทำงานกับคนที่ฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์
งานและชีวิต ครอบครัว	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีจุดสมดุล 2. ใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่กับการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> - มีความสมดุลในการใช้ชีวิตและการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ชีวิตให้มีความสุขไปพร้อม ๆ กับการทำงาน 2. การมีสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละเจนเนอเรชัน

นอกจากองค์กรจะมีวิธีบริหารค่าตอบแทน และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนและช่วยส่งเสริมในการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถที่ช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ บุคลากรที่ต่างรุ่นกันนั้นต้องการการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

“Generation B B (Baby boomers)” ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานควรใช้การพูดคุยแบบตัวต่อตัว การให้เกียรติและตระหนักถึงคุณค่าของประสบการณ์ทำงานที่เขาได้สั่งสมมาเป็นเวลานาน เช่น ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานหรือเป็นที่ปรึกษาสอนงานให้แก่คนที่ เป็น Generation Y บริษัทที่เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ คือ บริษัท SCG ซึ่งมีระบบการพัฒนาผู้บังคับบัญชาด้านการสอนงานและการให้คำปรึกษา (Coaching & Counseling) เพื่อฝึกให้ผู้บังคับบัญชา “ฟัง” ผู้อื่นมากขึ้น และสอนงานในลักษณะให้คำปรึกษาแนะนำมากกว่าการสั่งงาน ด้านการพัฒนาองค์กร ควรเน้นการฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆ ให้แก่คนรุ่นนี้อย่างสม่ำเสมอ ควรจูงใจด้วยการชื่นชมยกย่อง มีการมอบรางวัลแก่บุคคลที่จงรักภักดีต่อองค์กรและมีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน องค์กรควรให้การดูแลที่ดีก่อนจะเกษียณอายุ และให้รางวัลเป็นเงินเพื่อการออมสำหรับความมั่นคงในชีวิตภายหลังเกษียณ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2553)

“Generation X” ผู้บริหารควรบอกให้เข้าใจเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และให้ทำงานแบบอิสระ (Independent) มีการมอบอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ให้แก่พวกเขา จัดสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น ให้เวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible time) หรือให้ทำงานที่บ้านได้ เป็นต้น มีการพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถทำผลงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นการประเมินที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่าพฤติกรรมการทำงาน และเชื่อมโยงผลลัพธ์กับการให้รางวัลในลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for performance) อย่างสมเหตุสมผลเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2553)

“Generation Y” ควรบริหารโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนรุ่นใหม่ในองค์กร การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ การติดตามงาน (Monitoring) และสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง (Coaching) โดยให้พวก Baby boomers ที่เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำ จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งเอื้ออำนวยต่อการทำงานและรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ดังตัวอย่างเช่น บริษัท SCG มีระบบ Intranet, WIFI Internet, E-learning, Sport Facilities, Healthy Center และมี “Career Click” ซึ่งเป็นการประกาศรับสมัครงานภายในบริษัท (Job posting) ทางระบบ Intranet เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เปลี่ยนไปทำงานในหน้าที่ใหม่ ๆ ตามที่เขาสนใจได้ หรือบริษัทอื่น โอคเคา ฟริชชีน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด (NOK) ซึ่งมีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานด้วยหลักการ “Happy workplace” โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องซึ่งแบ่งความรู้เกี่ยวกับงานและความสนุกสนานควบคู่กัน ไป เป็นต้น นอกจากนี้ ควรจูงใจด้วยการให้รางวัลจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

และพัฒนาด้วยการให้ทุนศึกษาต่อยังมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ บริษัทในเครือซีพีที่พัฒนาคณรู้นใหม่ด้วยการให้ศึกษาใน CPCU (Chareon Phokaphan Corporate University) และยังมี “Leadership center” สำหรับการพัฒนาคณรู้นใหม่ด้านภาวะผู้นำ หรือบริษัท SCG ซึ่งปัจจุบันมีบุคลากรประเภท Generation Y อยู่ถึง 60% ของทั้งหมด และเป็นกลุ่มที่มีการลาออกสูง บริษัท จึงมีระบบการบริหารคนเก่ง (Talent management) เพื่อรักษาคคนเก่งไว้กับบริษัท โดยนอกจากจะให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วแล้วยังพัฒนาคคนเก่ง (Talent) ด้วยการให้ทุนศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับ TOP 10 ของโลกอีกด้วย ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้ว ยังเป็นการสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อผลดีต่อการทำงานให้กับบริษัทด้วย (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2553)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในอุตสาหกรรมฟอกหนังกรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากร ของบริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อสร้างแนวทางสำหรับการธำรงรักษานบุคลากร ของบริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เก็บข้อมูลโดยให้กลุ่มตอบ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรบริษัท ฯ ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไป ในสายงานบริหารและปฏิบัติการ จำนวน 183 คน โดยข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคำนวณทางสถิติ โดยใช้ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อจำแนกข้อมูลปัจจัยที่นำมาศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้ ทดสอบสมมติฐานระหว่างต้นแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยสถิติ Pearson correlation เพื่อวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามผลการวิจัย จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้งหมด 9 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน, ด้านผู้บังคับบัญชา, ด้านเพื่อนร่วมงาน, ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ, ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน, ด้านผลตอบแทนและรายได้, ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน, ด้านความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน และ โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของบุคลากร บริษัทอินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. = 0.00) นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ 3 อันดับเพื่อธำรงรักษานบุคลากร คือ 1) ผลตอบแทนและรายได้ 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ 3) โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

วารภรณ์ นาควิลัย (2553) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร บริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด วัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกของบุคลากร เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากรขององค์กร วิธีการดำเนินการศึกษา ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น บทความ วารสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้ง Website ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือจากแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์เป็นการสอบถามและสัมภาษณ์ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและสภาพทั่วไปขององค์กร จำนวนกลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ บุคลากรใหม่ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 0-1 ปี และบุคลากรเก่าที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1 ปีเป็นต้นไป จำนวน 180 คน จากการศึกษาพบว่า การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด มีสาเหตุดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรเห็นว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารของผู้บริหารนั้น เน้นในเรื่องผลงานมากเกินไป ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ขีดถืออารมณ์หัวหน้างานเป็นใหญ่ ไม่ค่อยฟังเหตุผลของลูกน้อง การโยกย้ายบุคลากรไปปฏิบัติงานสาขาอื่น บางครั้งบุคลากรไม่สะดวกในด้านการเดินทางไปปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานคนใหม่ เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เพราะเนื่องจากองค์กรมีบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานทำให้บุคลากรหนึ่งคนต้องทำงานหลายหน้าที่หรือต้องโยกย้ายบุคลากรไปประจำสาขาอื่นทำให้บุคลากรรู้สึกเหนื่อยและเบื่อกับการทำงานและอาจจะส่งผลทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออกในที่สุด

วาสนา บัวบำรุง (2555) ศึกษาแนวโน้มการลาออกของบุคลากรแรงงานภายนอก (Contract out) บริษัท ซี.ซี.คอนเทนท์ คอมเมอร์เชียล จำกัด (สาขาระยอง) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน อายุงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสที่จะได้งาน ความคิดที่จะลาออกความตั้งใจที่จะหางาน และเจตนาในการลาออก 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน อายุงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสที่จะได้งาน ความคิดที่จะลาออกความตั้งใจที่จะหางาน และเจตนาในการลาออก ที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรแรงงานภายนอก (Contract out) บริษัท ซี.ซี.คอนเทนท์ คอมเมอร์เชียล จำกัด (สาขา ระยอง) ในการศึกษาในครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 245 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน, Factor analysis, One-way ANOVA, F-test, Least significant difference (LSD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson correlation coefficient)

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยค่า r เท่ากับ 0.576 บุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.022 บุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกันมีโอกาสในการที่จะหางานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.0001 ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อแนวความคิดที่จะลาออก โดยค่า r เท่ากับ -0.151 ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะหางาน โดยค่า r เท่ากับ -0.349 โอกาสในการที่จะหางานมีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะหางาน โดยค่า r เท่ากับ 0.460 ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อเจตนาในการลาออก โดยค่า r เท่ากับ -0.165 ความตั้งใจที่จะหางานมีความสัมพันธ์ต่อเจตนาในการลาออก โดยค่า r เท่ากับ 0.399 ตามลำดับ โดยยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ณปภัช นาคเจือทอง (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการลาออก และเพื่อศึกษาแนวทางในการป้องกัน และวิธีการในการรักษาหรือจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กรต่อไป โดยมีวิธีการดำเนินงานการวิจัย คือ ประชากรจากการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรบริษัทในเขตพื้นที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีบุคลากรบริษัททั้งหมด 90,234 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับวิจัย โดยใช้สูตรการกำหนดตัวอย่างของ Yamane (1967) กลุ่มตัวอย่าง 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งอาศัยแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการเขียนแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติในการเสนอผลงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) หรือ (F-test) โดยใช้โปรแกรมประมวลผลการวิจัยมาช่วยในการประเมินผลสรุปผลการวิจัยการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 400 คน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจ้างมีผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับมาก จากการศึกษพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.23 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมโรจนะได้เป็นอย่างดี หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพ

เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงจากผู้ประกอบการโดยตรงและจากการสัมภาษณ์บุคลากร นอกจากนี้ บริษัทฯ ต่าง ๆ ในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรมีการปรับปรุง หรือแก้ไข ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนด้านต่างๆและในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิจัยให้ครอบคลุมนิคมอุตสาหกรรมอื่น ๆ ให้ครอบคลุมทั้งจังหวัด และกระจายไปสู่ภูมิภาคของประเทศไทย และควรทำ ทุก ๆ ปี

ธนเดช ประสาททอง (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงาน ของบุคลากร ฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่ง ในอำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงาน ของบุคลากรฝ่ายผลิต ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร แห่งหนึ่ง และเพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาขาดแคลนบุคลากร ที่มีทักษะในการทำงานเฉพาะ ทาง กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรฝ่ายผลิต ชำแหละ ชิ้นส่วนไก่ จำนวน 120 คน และจำนวนบุคลากร ฝ่ายผลิตแปรรูปไก่ จำนวน 60 คน โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และสถิติ t-test, One-Way ANOVA และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน ได้ทำการศึกษา ถึงปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน อายุงาน ปัจจัยจูงใจ คือ ตำแหน่งงาน ความท้าทายในงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และปัจจัยก้ำจุน คือ ค่าจ้าง สวัสดิการ ผลตอบแทนด้านคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การบังคับบัญชาตามสายงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงาน กลุ่มศึกษา ได้ทำการศึกษาประชากร คือ บุคลากรฝ่ายผลิตชำแหละชิ้นส่วน บุคลากรฝ่ายแปรรูป โดยผลการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน อายุงาน ไม่มี ความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของบุคลากร แต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์ ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของบุคลากร ปัจจัยจูงใจ คือ ตำแหน่งงาน ความท้าทายในงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพมีความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงาน และ ปัจจัยก้ำจุนด้านค่าจ้าง สวัสดิการผลตอบแทนด้านคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการเปลี่ยนงานของบุคลากร

อมร โททำ (2551) ได้วิจัย เรื่องผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อแรงจูงใจ ในการทำงานและเจตนาในการลาออกจากงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อแรงจูงใจ ในการทำงานและเจตนาในการลาออกจากงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย จำนวน 226 คน ซึ่งได้มา โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณผลการวิจัยพบว่า นักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ

มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความยุติธรรมในองค์กร โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ใน
ระดับมาก ได้แก่ ด้านผลตอบแทนด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน นักบัญชีธุรกิจ
อุตสาหกรรมสิ่งทอ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมและเป็น
รายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านการรับรู้เป้าหมายที่จะได้รับส่วนบุคคล ด้านการรับรู้
ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณของผลงานและการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และด้านความ
มุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบ
เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับเจตนาในการลาออก
จากงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย และแรงจูงใจในการทำงานมี
ความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับเจตนาในการลาออกจากงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรม
สิ่งทอในประเทศไทย ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ จึงควรนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไป
ใช้ในการวางแผน ปรับปรุงเสริมสร้างวิธีการบริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม โปร่งใส
สร้างระบบแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลกับองค์กร และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปและนักบัญชีธุรกิจ
อุตสาหกรรมสิ่งทอมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีเจตนาในการลาออกจากงาน โดยรวม อยู่ใน
ระดับน้อย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรี” ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคือบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ที่หลากหลายช่วงอายุ ทำงานในสถานะและบทบาทต่าง ๆ ใช้ การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา แบ่งกลุ่มบุคลากรตามช่วงอายุออกเป็น 3 รุ่น คือ Generation baby boomers (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1946-1964) หรืออายุระหว่าง 49-67 ปี จำนวน 30 คน, Generation X (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1980) หรืออายุระหว่าง 34-48 ปี จำนวน 100 คน และ Generation Y (คนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1980) หรืออายุระหว่าง 13-33 ปี จำนวน 100 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 230 คน

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาจากเอกสาร วารสาร บทความ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลค่าชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม จำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบเติมข้อมูลลงในช่องว่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

คำถามแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อ 1, ข้อ 3, ข้อ 5, ข้อ 6, ข้อ 7

คำถามแบบเติมข้อมูลลงในช่องว่าง จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 2, ข้อ 4

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานประกอบด้วยคำถาม จำนวน 16 ข้อ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบประเมินมาตรฐานวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด ซึ่งเป็นแบบสอบถามจากงานวิจัยของ Spector (อ้างถึงใน พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552) โดยแบ่งลักษณะการศึกษารายด้านประกอบด้วย

ด้านค่าตอบแทน	จำนวน 2 ข้อ
ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	จำนวน 4 ข้อ
ด้านการควบคุมดูแล	จำนวน 3 ข้อ
ด้านเพื่อนร่วมงาน	จำนวน 2 ข้อ
ด้านลักษณะงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านสภาพการทำงาน	จำนวน 2 ข้อ
การกำหนดการให้คะแนน	
สูงมาก	ให้คะแนน 5
สูง	ให้คะแนน 4
ปานกลาง	ให้คะแนน 3
ต่ำ	ให้คะแนน 2
ต่ำมาก	ให้คะแนน 1

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 8 ข้อ โดยผู้วิจัย กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบประเมินมาตรฐานวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด จากการศึกษางานวิจัยของ Allen and Meyer (1990 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552) โดยแบ่งลักษณะการศึกษารายด้านประกอบด้วย

ความผูกพันด้านจิตใจ	จำนวน 2 ข้อ
ความผูกพันด้านการคงอยู่	จำนวน 2 ข้อ
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	จำนวน 4 ข้อ
การกำหนดการให้คะแนน	
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 5
เห็นด้วย	ให้คะแนน 4
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน 3
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 1

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก ของบุคลากรแต่ละช่วงอายุเป็นคำถามแบบ เลือกตอบจำนวน 3 ข้อ เป็นคำถามเชิงลบทั้งหมด โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบ ประเมินมาตรฐานวัดการประมาณค่าแบบ Rating scale แบ่งเป็น 3 ระดับ

กำหนดการให้คะแนน

ใช่	ให้คะแนน	3
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	2
ไม่ใช่	ให้คะแนน	1

การสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา กำหนดกรอบและขอบเขตของเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดข้อคำถามให้ ครอบคลุมเนื้อหาให้ครบถ้วน
2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างให้ตรงตามเนื้อหา จากนั้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้อง และให้คำแนะนำ แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ของอาจารย์ที่ปรึกษา
3. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความถูกต้องของภาษาก่อนนำไปทดลองใช้ (Try-out)
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง จึงนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่ ประชากรเป้าหมาย แต่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่า Combrash' alpha ได้ค่าความเที่ยงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ระดับความตั้งใจออกเท่ากับ .885 ความพึงพอใจในงานเท่ากับ .870 ความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ .885 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey method) โดยมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากฝ่ายบุคคลในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ให้เป็นผู้จัดส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย และวิธีการตอบแบบสอบถาม
2. เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมานะนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์และใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ความตั้งใจลาออก ของบุคลากร ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การเปรียบเทียบความตั้งใจลาออก จำแนกตามช่วงอายุ ใช้สถิติ One-way ANOVA
4. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ของบุคลากร การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรและเปรียบเทียบปัจจัยแต่ละตัวที่มีผลต่อการลาออก โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก ของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson correlation) ตลอดจนทิศทางของความสัมพันธ์ รวมทั้งการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน เพื่อให้ไม่มีปัญหา Multi collinearity เกิดขึ้น โดยกำหนดให้ค่าสัมประสิทธิ์ที่น้อยกว่า 0.80 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่สูง (Devore & Peck, 1993, p. 129) จึงสามารถนำตัวแปรอิสระเข้าสู่สมการ Regression ได้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) ซึ่งวิเคราะห์จากสมการการถดถอยพหุด้วยวิธี Enter

เกณฑ์ในการแปลความ

การแปลผลจากคะแนนของแบบสอบถามของงานวิจัย ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ผู้วิจัย แสดงผลค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของข้อความทั้งหมด โดยเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการพิจารณาขอบเขตของคะแนนเฉลี่ยเพื่อใช้ในการแปลผลตามความหมาย ของข้อมูล มีเกณฑ์ในการพิจารณาพิสัยดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จัดระดับชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.8 นำมาจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยและเกณฑ์โดยที่ ความหมายของค่าคะแนน มีดังนี้

ส่วนที่ 2 การแปลความค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงมาก
3.41-4.20	ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง
2.61-3.40	ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำ
1.00-1.80	ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 การแปลความค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
3.41-4.20	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง
2.61-3.40	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
1.00-1.80	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4 การแปลความค่าเฉลี่ยความตั้งใจลาออก

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จัดระดับชั้น}} \end{aligned}$$

$$= \frac{(3-1)}{3}$$

$$= 0.66$$

ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.66 นำมาจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยและเกณฑ์โดยที่ความหมายของค่าคะแนน มีดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
2.33-3.00	ตั้งใจลาออก
1.67-2.32	อยู่ระหว่างการตัดสินใจลาออก
1.00-1.66	ไม่ได้ตั้งใจลาออก

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร: กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี” โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี โดยใช้ การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา แบ่งช่วงอายุออกเป็น 3 รุ่น คือ Generation baby boomers (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1946-1964) หรืออายุระหว่าง 49-67 ปี จำนวน 30 คน, Generation X (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1980) หรืออายุระหว่าง 34-48 ปี จำนวน 100 คน และ Generation Y (คนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1980) หรืออายุระหว่าง 13-33 ปี จำนวน 100 คน จำนวนรวม 230 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของบุคลากร
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กร
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความตั้งใจลาออก
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (n = 230)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
เพศชาย	94	40.87
เพศหญิง	136	59.13
รุ่นของบุคลากร		
Generation Y (อายุ 13-33 ปี)	100	43.48
Generation X (อายุ 34-48 ปี)	100	43.48
Baby boomers (อายุ 49-67 ปี)	30	13.04

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี	142	61.74
ระดับการศึกษาปริญญาตรี	78	33.91
ระดับการศึกษาปริญญาโท	10	4.35
ประสบการณ์การทำงาน		
ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี	53	23.04
ประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี	60	26.09
ประสบการณ์การทำงาน 4-6 ปี	38	16.52
ประสบการณ์การทำงาน 7-10 ปี	20	8.70
ประสบการณ์การทำงาน		
ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป	59	25.65
ลักษณะตำแหน่งงาน		
ลักษณะตำแหน่งงานบุคลากรประจำ	127	55.22
ลักษณะตำแหน่งงานลูกจ้างชั่วคราว/ สัญญาจ้าง	103	44.78
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท	49	21.30
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-20,000 บาท	109	47.39
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท	32	13.91
รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท	40	17.39

จากตารางที่ 2 จำนวนร้อยละของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 59.13 มีอายุอยู่ใน Generation X และ Y ร้อยละ 43.48 และมีอายุอยู่ในช่วง Baby boomers ร้อยละ 13.04 มีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 61.74 รองลงมาระดับปริญญาตรีร้อยละ 33.91 มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-3 ปี ร้อยละ 26.09 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 25.65 หน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นภาคเอกชนทั้งหมด ลักษณะตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประจำ ร้อยละ 55.22 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่ 10,000-20,000 บาท ร้อยละ 47.39 รองลงมา มีรายได้

เฉลี่ยต่อน้อยกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 21.30

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานโดยรวม (n = 230)

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในงาน	\bar{X}	SD	แปลความ
ค่าตอบแทน	3.63	0.90	ระดับสูง
โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.73	0.89	ระดับสูง
การควบคุมดูแล	3.78	0.83	ระดับสูง
เพื่อนร่วมงาน	3.87	0.71	ระดับสูง
ลักษณะงาน	3.87	0.66	ระดับสูง
สภาพการทำงาน	3.73	0.89	ระดับสูง
ภาพรวม	3.76	0.57	ระดับสูง

จากตารางที่ 3 พบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.66$) รองลงมาคือระดับความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการควบคุมดูแล ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ ส่วนระดับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนเป็นด้านที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.90$)

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจในงาน
ด้านค่าตอบแทน

ความพึงพอใจในงาน ด้านค่าตอบแทน (Pay)	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	SD	แปล ความ
	สูงมาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก			
1. ค่าตอบแทนที่ท่าน ได้รับมีความยุติธรรม	32 (13.91)	123 (53.48)	42 (18.26)	27 (11.74)	6 (2.61)	3.64	0.95	สูง
2. ค่าตอบแทนที่ท่าน ได้รับเหมาะสมกับงาน ที่รับผิดชอบ	32 (13.91)	111 (48.26)	56 (24.35)	27 (11.74)	4 (1.74)	3.61	0.93	สูง
ภาพรวม						3.63	0.90	สูง

จากตารางที่ 4 พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน (Pay) อยู่ใน
ระดับสูง ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับความพึงพอใจค่าตอบแทนที่
ได้รับมีความยุติธรรมอยู่ในระดับสูงกว่า ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.95$) ความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทน
ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจในงานด้าน
โอกาสก้าวหน้าในงาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าใน งาน	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	SD	แปล ความ
	สูงมาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก			
1. การเลื่อนตำแหน่ง อยู่บนพื้นฐานของ ความสามารถ	37 (16.06)	112 (48.70)	54 (23.48)	18 (7.83)	9 (3.91)	3.65	0.97	สูง
2. มีนโยบายปรับ ค่าจ้างไปตาม โปรแกรมที่วางไว้	35 (15.22)	114 (49.57)	52 (22.61)	24 (10.43)	5 (2.17)	3.65	0.93	สูง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าใน งาน	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	SD	แปล ความ
	สูงมาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก			
3. มีการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถในอาชีพ การงาน	33 (14.35)	146 (63.48)	32 (13.91)	13 (5.65)	6 (2.61)	3.81	0.84	สูง
4. การฝึกอบรมดำเนิน ไปตามโปรแกรมที่วาง ไว้เป็นอย่างดี	36 (15.65)	121 (52.61)	50 (21.74)	16 (6.96)	7 (3.04)	3.71	0.92	สูง
	ภาพรวม					3.73	0.90	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.73$, $SD = 0.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความพึงพอใจในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพการงานสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.84$) รองลงมาคือความพึงพอใจในการฝึกอบรมดำเนินไปตามโปรแกรมที่วางไว้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 0.92$) มีนโยบายปรับค่าจ้างไปตามโปรแกรมที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.65$, $SD = 0.93$) และการเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ ($\bar{X} = 3.65$, $SD = 0.97$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน
ด้านการควบคุมดูแล

ความพึงพอใจในงาน ด้านการควบคุมดูแล	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	SD	แปล ความ
	สูงมาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก			
1. ผู้บังคับบัญชาทำให้ งานในองค์กรมีความ เป็นระเบียบเรียบร้อยดี	46 (20.00)	124 (53.91)	36 (15.65)	15 (6.52)	9 (3.91)	3.80	0.97	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาให้ คำแนะนำ ในการ ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	44 (19.13)	129 (56.09)	39 (16.96)	14 (6.09)	4 (1.74)	3.85	0.86	สูง
3. ผู้บังคับบัญชาทำให้ บุคลากรทำงานเป็นทีม	36 (15.65)	120 (52.17)	46 (20.00)	22 (9.57)	6 (2.61)	3.69	0.94	สูง
ภาพรวม						3.78	0.83	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมดูแลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.78$, $SD = 0.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีที่สุด ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.86$) รองลงมาคือความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาทำให้งานในองค์กรมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยดี ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.97$) และความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาทำให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.69$, $SD = 0.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน
ด้านเพื่อนร่วมงาน

ความพึงพอใจในงานด้าน เพื่อนร่วมงาน	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	SD	แปล ความ
	สูงมาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก			
1. เพื่อนร่วมงานของท่าน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ งานสำเร็จ	39 (16.96)	129 (36.09)	49 (21.30)	12 (5.22)	1 (0.43)	3.84	0.78	สูง
2. เพื่อนร่วมงานของท่าน เป็นมิตร	42 (18.26)	140 (60.87)	36 (15.65)	8 (3.48)	4 (1.74)	3.90	0.79	สูง
	ภาพรวม					3.87	0.71	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความพึงพอใจที่เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรอยู่ในระดับสูงกว่า ความพึงพอใจที่เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้งานสำเร็จ

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน
ด้านลักษณะงาน

ความพึงพอใจในงานด้าน ลักษณะงาน	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	SD	แปล ความ
	สูงมาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก			
1. งานที่ท่านทำอยู่ใน ปัจจุบันเป็นงานที่พอใจ	29 (12.61)	148 (64.35)	35 (15.22)	14 (6.09)	4 (1.74)	3.80	0.80	สูง
2. งานของท่านมีคุณค่า	33 (14.35)	162 (70.43)	20 (8.70)	12 (5.22)	3 (1.30)	3.91	0.74	สูง
3. งานของท่านเป็นงานที่ ทำให้เกิดความรู้สึก ประสบความสำเร็จและ ภาคภูมิใจ	36 (15.65)	145 (63.04)	37 (16.09)	10 (4.35)	2 (0.87)	3.88	0.75	สูง
	ภาพรวม					3.87	0.67	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความพึงพอใจที่งานมีคุณค่า สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.74$) รองลงมาคือความพึงพอใจงานที่งานเป็นงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.75$) และระดับความพึงพอใจงานที่งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่พอใจ ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน
ด้านสภาพการทำงาน

ความพึงพอใจในงานด้าน สภาพการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	SD	แปล ความ
	สูงมาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก			
1. มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มี มีเสียงรบกวนและไม่มี กลิ่นเหม็นอับ ฝุ่นละออง เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน	38 (16.52)	130 (56.52)	33 (14.35)	20 (8.70)	9 (3.91)	3.73	0.97	สูง
2. วัสดุอุปกรณ์และสิ่ง อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทันสมัย เพียงพอและเหมาะสม	36 (15.65)	136 (59.13)	30 (13.04)	17 (7.39)	11 (4.78)	3.73	0.97	สูง
ภาพรวม						3.73	0.90	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.73$, $SD = 0.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความพึงพอใจสภาพที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอไม่มีเสียงรบกวนและไม่มีกลิ่นเหม็นอับ ฝุ่นละออง เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานอยู่ในระดับเท่ากับกับความพึงพอใจที่สภาพที่ทำงานมีวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทันสมัย เพียงพอและเหมาะสม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม (n = 230)

ความผูกพันต่อองค์กร	\bar{X}	SD	แปลความ
ความผูกพันด้านจิตใจ	3.54	0.86	สูง
ความผูกพันด้านการคงอยู่	3.37	0.94	สูง
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	3.58	0.73	สูง
ภาพรวม	3.51	0.72	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51, SD = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.58, SD = 0.73$) รองลงมาคือความผูกพันด้านจิตใจตามลำดับ ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่เป็นด้านที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.37, SD = 0.94$)

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($n = 230$)

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปล ความ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
1. ท่านยินดีที่จะอยู่กับ องค์กรนี้ไปตลอดชีวิต การทำงาน	26 (11.30)	82 (35.65)	88 (38.26)	24 (10.43)	10 (4.35)	3.39	0.97	ปาน กลาง
2. ท่านรู้สึกผูกพันทาง ใจต่อองค์กรนี้	32 (13.91)	123 (53.48)	48 (20.87)	24 (10.43)	3 (1.30)	3.68	0.89	สูง
ภาพรวม						3.54	0.86	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.54, SD = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความผูกพันที่รู้สึกผูกพันทางใจต่อองค์กรนี้อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.68, SD = 0.89$) รองลงมาคือระดับความผูกพันที่พนักงานยินดีที่จะอยู่กับองค์กรนี้ไปตลอดชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กร
ด้านการคงอยู่ (n = 230)

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการคงอยู่	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปล ความ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. หากท่านตัดสินใจออก จากองค์กรในตอนนี้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อ ชีวิตมากเกินไป	25 (10.87)	100 (43.48)	61 (26.52)	33 (14.35)	11 (4.78)	3.41	1.02	สูง
2. ท่านเชื่อว่าโอกาสที่จะ ได้งานใหม่น้อยมากหาก ลาออกจากองค์กรนี้	22 (9.57)	97 (42.17)	61 (26.52)	32 (13.91)	18 (7.83)	3.32	1.08	ปาน กลาง
	ภาพรวม					3.37	0.94	ปาน กลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, $SD = 0.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าหากตัดสินใจออกจากองค์กร
ในตอนนี้จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตมากเกินไปสูงกว่า เชื่อว่าโอกาสที่จะได้งานใหม่น้อยมาก
หากลาออกจากองค์กรนี้

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กร
ด้านบรรทัดฐาน (n = 230)

ความผูกพันต่อ องค์กรด้านบรรทัด ฐาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปล ความ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น			
1. ท่านรู้สึกว่ามี ภาระผูกพันที่จะต้อง อยู่กับองค์กรนี้	21 (9.13)	113 (49.13)	58 (25.22)	29 (12.61)	9 (3.91)	3.47	0.96	สูง
2. องค์กรนี้สมควร จะได้รับการ จงรักภักดีจากท่าน	24 (10.43)	127 (55.22)	54 (23.48)	21 (9.13)	4 (1.74)	3.63	0.85	สูง
3. ท่านไม่คิดจะ ลาออกจากองค์กรใน เวลานี้เพราะมี ความรู้สึกถึงภาระ ผูกพันต่อบุคคลใน องค์กรนี้	24 (10.43)	103 (44.74)	62 (26.96)	29 (12.61)	12 (5.22)	3.43	1.01	สูง
4. องค์กรนี้ได้ให้สิ่ง ดี ๆ แก่ท่านมาโดย ตลอด	35 (15.22)	131 (56.96)	45 (19.57)	15 (6.52)	4 (1.74)	3.77	0.85	สูง
ภาพรวม						3.58	0.73	สูง

จากตารางที่ 13 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความผูกพันที่องค์กรนี้ได้ให้สิ่งดี ๆ มาโดยตลอดสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 0.85$) รองลงมาคือองค์กรนี้สมควรจะได้รับการจงรักภักดี ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.85$) รู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่จะต้องอยู่กับองค์กรนี้ ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.96$) และไม่คิดจะลาออกจากองค์กรในเวลานี้เพราะมีความรู้สึกถึงภาระผูกพันต่อบุคคลในองค์กรนี้

($\bar{X} = 3.43$, $SD = 1.01$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความตั้งใจลาออก

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความตั้งใจลาออกโดยรวม ($n = 230$)

ความตั้งใจลาออก	ระดับการตัดสินใจ			\bar{X}	SD	แปลความ
	ใช่	ไม่	ไม่ใช่ แน่ใจ			
1. ในขณะที่ท่านกำลังมองหา งานใหม่	44 (19.33)	87 (37.83)	99 (43.04)	1.76	0.75	อยู่ระหว่าง ตัดสินใจ
2. ในขณะที่ท่านต้องการที่จะลาออก ไปทำงานที่อื่น	33 (14.35)	81 (35.22)	116 (50.43)	1.64	0.72	ไม่ได้ตั้งใจ ลาออก
3. ท่านต้องการลาออกจากองค์กรที่ ทำอยู่ทันทีที่ได้งานใหม่ที่ดีกว่า	66 (28.70)	83 (36.09)	81 (35.22)	1.93	0.80	อยู่ระหว่าง ตัดสินใจ
ภาพรวม				1.78	0.64	อยู่ระหว่าง ตัดสินใจ

จากตารางที่ 14 พบว่า ในภาพรวมบุคลากรอยู่ระหว่างการตัดสินใจลาออก ($\bar{X} = 1.78$, $SD = 0.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรอยู่ระหว่างการตัดสินใจมองหา
งานใหม่ และอยู่ระหว่างการตัดสินใจลาออกจากองค์กรที่ทำอยู่ทันทีเมื่อได้งานใหม่ที่ดีกว่า แต่ไม่ได้ตั้งใจ
จะลาออกไปทำงานที่อื่น

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร

ก่อนจะวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกผู้วิจัยได้นำตัวแปรช่วงอายุ
Generation X, Y และ BB มาวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของความตั้งใจ
ลาออกจำแนกตามช่วงอายุผลการศึกษปรากฏตามตารางที่ 15 และ 16

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความตั้งใจลาออก จำแนกตามช่วงอายุ

	\bar{X}	SD	F	Sig.
Generation Y	1.76	0.62	0.175	0.840
Generation X	1.81	0.70		
Generation Baby Boomers	1.74	0.58		

จากตารางที่ 15 พบว่า บุคลากรอายุอยู่ในช่วง Generation X (อายุ 34-48 ปี) มีความตั้งใจลาออกสูงที่สุด รองลงมาคือ อายุอยู่ในช่วง Generation Y (อายุ 13-33 ปี) ส่วนอายุอยู่ในช่วง Generation baby boomers (อายุ 49-67 ปี) มีความตั้งใจลาออกต่ำที่สุด

จากการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนพบว่า เป็นไปตามข้อกำหนด คือ Levene's test มีค่า $p > 0.05$ และผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดย ANOVA พบว่า $p > .05$ แสดงว่า บุคลากรช่วงอายุต่างกันมีความตั้งใจลาออกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นในศึกษาครั้งนี้จึงไม่ได้นำตัวแปรช่วงอายุไปวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงาน จำแนกตามช่วงอายุ

	\bar{X}	SD	F	Sig.
Generation Y	3.79	0.54	2.02	0.14
Generation X	3.79	0.59		
Generation Baby Boomers	3.57	0.53		

จากตารางที่ 16 พบว่า บุคลากรอายุอยู่ในช่วง Generation Y (อายุ 13.02-33 ปี) มีพึงพอใจในงานสูงที่สุด รองลงมาคือ อายุอยู่ในช่วง Generation X (อายุ 34-48 ปี) ส่วนอายุอยู่ในช่วง Generation baby boomers (อายุ 49-67 ปี) มีความพึงพอใจในงานต่ำที่สุด

จากการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนพบว่า Levene's test มีค่า $p > 0.05$ และผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดย ANOVA พบว่า $p > .05$ แสดงว่า บุคลากรช่วงอายุต่างกันมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามช่วงอายุ

	\bar{X}	SD	F	Sig.
Generation Y	3.51	0.72	0.84	0.43
Generation X	3.56	0.73		
Generation Baby Boomers	3.37	0.67		

จากตารางที่ 17 พบว่า บุคลากรอายุอยู่ในช่วง Generation X (อายุ 34-48 ปี) มีความผูกพันในองค์กรสูงที่สุด รองลงมาคือ อายุอยู่ในช่วง Generation Y (อายุ 13-33 ปี) ส่วนอายุอยู่ในช่วง Generation baby boomers (อายุ 49-67 ปี) มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุด

จากการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนพบว่า Levene's test มีค่า $p > 0.05$ และผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดย ANOVA พบว่า $p > .05$ แสดงว่าบุคลากรช่วงอายุต่างก็มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการวิเคราะห์ห้ถดถอยก่อนการวิเคราะห์ให้ตรวจสอบว่าตัวแปรทุกตัวมีปัญหา Multicollinearity หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันจะต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 (Devore & Peck ,1993, p. 129) เพื่อไม่ให้ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง (Multicollinearity) จากการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรความพึงพอใจในงานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.654

นอกจากนี้พบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามความสัมพันธ์เชิงเส้น ($F = 3.326$, $Sig = 0.038$) ส่วนการตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อน ซึ่งต้องมีการกระจายตัวแบบอิสระ (Autocorrelation) โดยพิจารณาค่า Durbin-Watson พบว่า ค่า Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.85 อยู่ในช่วงที่กำหนดคือมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548, หน้า 331)

ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้เมื่อทำการตรวจสอบให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสถิติแล้วสรุปว่า มีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการพื้นฐานการทำนายทั้งหมด จำนวน 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยได้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยนำตัวแปรเข้าสู่สมการด้วยวิธีการ Enter

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ถดถอยพหุของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
ของบุคลากร

ตัวแปร	B	S.E.	Beta
ความพึงพอใจในงาน	0.140	0.099	0.122
ความผูกพันต่อองค์กร	-0.199*	0.078	-0.221
Constant	1.952	0.287	
$R^2 = 0.028$		SEE = 0.642	F = 3.326*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เมื่อนำตัวแปรเข้าสู่สมการแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกได้ร้อยละ 2.80 โดยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่ ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกลดลง 0.199 หน่วย และเมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายที่ดีที่สุดคือตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

บทที่ 5

อภิปรายและสรุปผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร: กรณีศึกษาหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมุ่งศึกษาปัจจัย 3 ด้าน ประกอบด้วย ช่วงอายุ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่มีช่วงอายุ 3 รุ่น Generation X, Generation Y, Generation baby boomers ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ใช้โปรแกรม SPSS ในการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวน และใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก โดยตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรความพึงพอใจ

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร: กรณีศึกษาบุคลากรหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีนั้น สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. บุคลากรหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ใน Generation X และ Y และ Baby boomers มีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี รองลงมาในระดับปริญญาตรีมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-3 ปี รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป หน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นภาคเอกชนทั้งหมด ลักษณะตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประจำ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่ 10,000-20,000 บาท รองลงมา มีรายได้เฉลี่ยต่อน้อยกว่า 10,000 บาท

2. ความพึงพอใจในงานพบว่าในภาพรวมของบุคลากรหน่วยงานเอกชนในเขตจังหวัดชลบุรีมีความความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือระดับความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการควบคุมดูแล ด้าน โอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ ส่วนระดับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนเป็นด้านที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด

3. ความผูกพันต่อองค์กรพบว่าในภาพรวมของบุคลากรหน่วยงานเอกชนในเขตจังหวัดชลบุรี มีความผูกพันต่อองค์กรในอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงที่สุด รองลงมาคือความผูกพันด้านจิตใจตามลำดับ ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่เป็นด้านที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด

4. ผลการวิเคราะห์ความตั้งใจลาออกพบว่าในภาพรวมบุคลากรหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีอยู่ระหว่างการตัดสินใจลาออก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรอยู่ระหว่างการตัดสินใจมองหางานใหม่และอยู่ระหว่างการตัดสินใจลาออกจากองค์กรที่ทำอยู่ทันทีเมื่อได้งานใหม่ที่ดีกว่า แต่ไม่ได้ตั้งใจจะลาออกไปทำงานที่อื่น

5. จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าช่วงอายุของบุคลากรแตกต่างกันมีความตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

6. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression) โดยตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรความพึงพอใจพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 2.80 โดยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรคือ ความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่ ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกลดลง 0.199 หน่วย และเมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายที่ดีที่สุดคือตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร: กรณีศึกษาบุคลากรหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีนั้น สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวมนั้นพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความพึงพอใจด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรรู้สึกว่าการทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีคุณค่าเป็นงานที่พอใจและทำให้รู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจ ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรอยู่ระหว่างกำลังตัดสินใจลาออกเมื่อได้งานใหม่ที่ดีกว่า และงานวิจัยของ Lawler (1971 อ้างถึงใน ลออจิต อิงเจริญสุนทร, 2545) พบว่า หากบุคลากรในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงานจะมีผลทำให้เกิดการลาออกในที่สุด หากเกิดความรู้สึกนี้ขึ้นจะทำให้ความตั้งใจในการทำงานต่ำลงซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ลาออกได้ และงานวิจัยของ (สุพานี สฤณวานิช, 2549) พบว่าการที่คนทำงานอย่างมี

ความสุขและมีความพึงพอใจต่องานนั้น มิได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะมีความรู้สึกเชิงบวกต่อบริษัทของตน กล่าวคือ อาจมีความรู้สึกที่ว่าบริษัทมีความต่ำต้อย และหากมีโอกาสร่วมที่ที่จะทิ้งบริษัทไปทำงานที่อื่น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Elangovan (2001) พบว่า ผลจากความพึงพอใจไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออก โดยเมื่อบุคลากรมีความต้องการอยากที่จะลาออกจากงาน การปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กร เช่น การย้ายแผนก สลับเปลี่ยนหน้าที่นั้นไม่สามารถทำให้บุคลากรเปลี่ยนความคิด ความต้องการ ได้ดังนั้นการที่จะรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ควรให้ความสนใจต่อความผูกพันองค์กรมากกว่าการพยายามปรับปรุงปัจจัยด้านงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมนี้พบว่าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงและผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า มีเพียงปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อระดับความตั้งใจลาออกสอดคล้องกับการศึกษาของ Porter, Steer, Mowday, and Boulian (1974 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรทำนายการลาออกได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกเป็นการแสดงถึงรูปแบบการปฏิเสธต่อองค์กร ซึ่งไม่ใช่การปฏิเสธต่องาน ซึ่งสามารถทำงานในลักษณะเดียวกันที่องค์กรอื่นได้ Buchanan (1974 อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวูธ, 2549) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรที่สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าตัวแปรความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติโดยรวมของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องาน หรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรมีความคงที่มากกว่าความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยรวมก็ได้จึงอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรการทำนายการลาออกได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกเป็นการแสดงถึงรูปแบบการปฏิเสธต่อองค์กร ไม่ใช่การปฏิเสธต่องาน

3. ระดับความตั้งใจลาออกพบว่าอยู่ระหว่างการตัดสินใจลาออกหากได้งานที่ดีกว่า และจะไม่ลาออกกรณีที่ยังไม่มีงานใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mobley (1997 อ้างถึงใน ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ, 2552) ได้เสนอว่า ปัจจัยดึงดูดคือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีส่วนไม่น้อยในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วนั้น บุคลากรมักจะลาออกจากงานเมื่อเขาได้งานใหม่ที่จ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม และจากการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยช่วงอายุที่แตกต่างกันมีความตั้งใจลาออกไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามช่วงอายุพบว่า Generation X มีความตั้งใจลาออกสูงที่สุด รองลงมาคือ Generation Y ส่วน Generation baby boomers มีความตั้งใจลาออกต่ำที่สุด เนื่องจากบุคลากรมี

อายุน้อยนั้นเพิ่งเข้าทำงานมาไม่นานเป็นช่วงของการศึกษาเรียนรู้งานที่ตนเองชอบ และค้นหาความถนัดของตนเองไปเรื่อย ๆ ซึ่งอาจจะยังไม่มั่นคงที่จะทำงานในสถานที่ ที่ปฏิบัติอยู่โดยคาดหวังไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้งานที่ชอบจริง ๆ ส่งผลให้ยังต้องคิดที่จะยังอยู่ในองค์กรไปเรื่อย ๆ และยังเชื่อว่า จะต้องได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นเมื่อเปลี่ยนงานใหม่ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคลากรที่มีอายุมากกว่าส่วนใหญ่ จะทำงานอยู่กับองค์กรมานานมีครอบครัวแล้ว จึงทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร และไม่คิดที่จะทำงานแห่งใหม่แล้วซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา หวังรายนาม (นิวัต พัฒนาบุลย์, 2551, หน้า 82 อ้างถึงใน ชลธิชา หวังรายนาม, 2542, หน้า 102) กล่าวว่าผู้ที่มีอายุน้อย เป็นช่วงค้นหา (Exploration stage) เป็นช่วงที่บุคคลเริ่มค้นหาอาชีพที่เหมาะสมกับความสามารถ ความชอบ และความสนใจของตนเอง มากที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุมาก เป็นขั้นรักษาสภาพ (Establishment stage) บุคคลจะค้นพบแล้วว่า อาชีพใดที่เหมาะสมกับตน เป็นการสร้างฐานงานใหม่ ตนเอง และบุคคลจึงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงไม่คิดจะจากองค์กรไปจนกว่าจะเกษียณอายุ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลวิจัยพบว่าความผูกพันองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายแนวโน้มการลาออก ได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน และจะตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่เมื่อองค์กรอื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า ดังนั้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาในการบริหารงานและลดปัจจัยที่จะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกได้นั้น องค์กรควรหันมาเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร และปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพื่อสร้างความผูกพันให้กับองค์กรมากที่สุดคือความผูกพันด้านการคงอยู่เพราะเป็นด้านที่มีระดับความพึงพอใจต่ำสุด และช่วงอายุ Generation X เพราะมีระดับความตั้งใจลาออกสูงที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาในการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้อยู่กับบริษัทและเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยพบว่าความผูกพันด้านการคงอยู่เป็นด้านที่มีระดับความพึงพอใจต่ำสุด การที่บุคลากรทำงานกับองค์กรต่อไปเกิดจากการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร และเกิดจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ การคงอยู่กับองค์กรหรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรอื่นรวมไปถึงการรับรู้ความยากลำบากในการหางานใหม่ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป แต่ถ้าหากบุคลากรพบว่าองค์กรอื่นให้ผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่ดีกว่าก็จะลาออกจาก

งาน ดังนั้นองค์กรควรปรับปรุงและพัฒนาในการบริหารงานทางด้านนี้ดังนี้

1. สํารวจผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับจากการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กรอยู่เสมอเพื่อป้องกันการแย่งชิงบุคลากรจากบริษัทคู่แข่งหรือผู้ประกอบการในธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะบริษัทจากต่างชาติที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า
2. สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรโดยเพิ่มหลักสูตรการอบรมให้แก่บุคลากรการวางแผนอาชีพเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร
3. ผู้บริหารต้องเข้าใจและบริหารจัดการคนแต่ละช่วงอายุว่ามีมุมมอง ทักษะคติ และแนวทางการทำงานอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผนึกพลังการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น
4. องค์กรควรมีความยุติธรรมและความเสมอภาคของการเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน วิธีการจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงมีการจัดสวัสดิการอื่น ๆ ได้แก่ อาหาร ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม และสิ่งพักผ่อนหย่อนใจต่าง ๆ และพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพการงานอยู่เสมอ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

จากผลวิจัยในครั้งนี้พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายแนวโน้มการลาออกได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน และจะตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่เมื่อองค์กรอื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร” โดยจะศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในบริษัทที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลธนิดา ผลเวช. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สถาบัน ไทย-เยอรมัน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารทั่วไป, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชมเพลิน คุณวุฒิกร. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ: กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่งสารสนเทศ (กรุงเทพฯ)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารเทคโนโลยี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชลทิชา หวังรายนาม. (2542). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, คณะวิทยาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณปภัช นาคเจือทอง. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า HR: The next decade*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธนเดช ประสาททอง. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของพนักงาน ฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่ง ในอำเภอหนองใหญ่ (จังหวัดชลบุรี)*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธานินทร์ ศิลปจารุ. (2548). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: สามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นันทกาญจน์ จันทวาราน. (2554). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เหมราชพัฒนาที่ดินจำกัด (มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (จังหวัดชลบุรี)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์. (2549). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*.
กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (2550). *การว่าจ้างและรักษาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร*. กรุงเทพฯ:
เสมาธรรม.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2553). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารนักบริหาร*, 31(1),
153-159.
- ล่อจิต อิงเจริญสุนทร. (2545). *การลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม: ศึกษาเฉพาะกรณี
โรงแรมอมารีเอเทรียม กรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน
ในอุตสาหกรรมฟอกหนังกรณีศึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- วารภรณ์ นาควิสัย. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท GGG (ประเทศ
ไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วาสนา บัวบำรุง. (2555). *การศึกษาแนวโน้มการลาออกของพนักงานแรงงานภายนอก (Contract
out) บริษัท ซีซี.คอนเทนท์คอมเมอร์เชียล จำกัด (สาขาระยอง)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริอร วิชาวุธ. (2549). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพาณี สฤณวานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์รุ่ง ผ่องศรีกุล. (2541). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จในงาน ความพึงพอใจในงาน
และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของผู้แทนขายยา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อมร โทท่า. (2551). *ผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานและเจตนาในการลาออก* จากงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรัญ เพิ่มพิบูลย์. (2533). *การลาออกของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2540). *การเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ* ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Devore, J., & Peck, R. (1993). *Statistics: The exploration and analysis of data*. California: Wadsworth.
- Elangovan, A. R. (2001). Casual ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: International Thompson.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1992). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Communications of the ACM*, 35, 352-369.
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). The reasons for turnover of information systems personnel. *Information & Management*, 23(6), 321-331.
- Igbaria, M., & Wormley, W. M. (1992). Organizational experiences and career success of MIS professionals and managers: An examination of race differences. *MIS Quarterly*, 16(4), 507-529.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Son.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*, 171-194.
- McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 46-53.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 673-686.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). *Motivation and work behavior* (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Yamane, T. (1967). *Statistics, an introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในเขต
จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตจังหวัดชลบุรี เพื่อประกอบการศึกษาของนิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รุ่น 9 วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน โปรดให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกคำถาม หากมีข้อสงสัยประการใดที่เกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า นางศิริขวัญ สุระการณั์ โทรศัพท์ 089-9391059, E-mail sirisa_sirisahome@hotmail.com

แบบสอบถามข้อมูลชุดนี้ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในงาน
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร
- ส่วนที่ 4 ระดับความตั้งใจลาออก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลผู้กรอกแบบสอบถาม

1. เพศ

1 () ชาย

2 () หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ระดับการศึกษา

1 () ต่ำกว่าปริญญาตรี

2 () ปริญญาตรี

3 () ปริญญาโท

4 () ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงานในองค์กร _____ ปี (ถ้าน้อยกว่า 1 ปี ใส่ "0")

5. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

1 () ภาครัฐ

2 () ภาคเอกชน

ข้อ	ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
		[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
การควบคุมดูแล						
7	ผู้บังคับบัญชาทำให้งานในองค์กรมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยดี					
การควบคุมดูแล						
8	ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
9	ผู้บังคับบัญชาทำให้อุบลนครทำงานเป็นทีม					
เพื่อนร่วมงาน						
10	เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้งานสำเร็จ					
11	เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นมิตร					
ลักษณะงาน						
12	งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่พอใจ					
13	งานของท่านมีคุณค่า					
14	งานของท่านเป็นงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกระส่ำพละกำลังและความภาคภูมิใจ					
สภาพการทำงาน						
15	มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน และไม่มีกลิ่นเหม็นอับ ฝุ่นละอองเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน					
16	วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทันสมัยเพียงพอและเหมาะสม					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น ในช่องระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับความ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง [5]	เห็น ด้วย [4]	ไม่ แน่ใจ [3]	ไม่เห็น ด้วย [2]	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง [1]
ความผูกพันด้านจิตใจ						
1	ท่านยินดีที่จะอยู่กับองค์กรนี้ไปตลอดชีวิตการทำงาน					
2	ท่านรู้สึกผูกพันทางใจต่อองค์กรนี้					
ความผูกพันด้านการคงอยู่						
3	หากท่านตัดสินใจออกจากองค์กรในตอนนี้ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตมากเกินไปได้					
4	ท่านเชื่อว่าโอกาสที่จะได้งานใหม่น้อยมาก หากลาออกจากองค์กรนี้					
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน						
5	ท่านรู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่จะต้องอยู่กับองค์กรนี้					
6	องค์กรนี้สมควรจะได้รับการจงรักภักดีจากท่าน					
7	ท่านไม่คิดจะลาออกจากองค์กรในเวลานี้ เพราะมีความรู้สึกถึงภาระผูกพันต่อบุคคลในองค์กรนี้					
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน						
8	องค์กรนี้ได้ให้สิ่งดี ๆ แก่ท่านมาโดยตลอด					

ส่วนที่ 4 ความตั้งใจลาออก

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น ในช่องระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับความ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร	ระดับความคิดเห็น		
		ใช่ [3]	กำลัง ตัดสินใจ [2]	ไม่ใช่ [1]
1	ในขณะนี้ท่านกำลังมองหางานใหม่			
2	ในขณะนี้ท่านต้องการที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น			
3	ท่านต้องการลาออกจากองค์กรที่ทำอยู่ทันทีที่ได้งานใหม่ที่ดีกว่า			

----- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงค่ะ -----

ภาคผนวก ข
ตารางวิเคราะห์เพิ่มเติม

ตารางการสกัดตัวแปรอิสระจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับที่	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ					ตัวแปรตาม	
		ช่วงอายุของกลุ่ม ตัวอย่าง	อายุ	เพศ	ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่	ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	การลาออก
1	วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์. (2557). ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนังกรณีศึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน). จากการเก็บข้อมูล จำนวน 183 คน	ต่ำกว่า 30 ปี 48 % อายุ 31-40 ปี 38% อายุ 41-50 ปี 12% อายุ 51 ปี ขึ้นไป 2%	×	×	✓	✓	×	✓
2	วรารณ นาควิสัย. (2553). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด. จากการเก็บข้อมูล จำนวน 180 คน	อายุ 26-35 ปี 54% อายุ 15-25 ปี 42% อื่น ๆ 4 %	×	×	✓	✓	✓	✓

ลำดับที่	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ					ตัวแปรตาม	
		ช่วงอายุของกลุ่ม ตัวอย่าง	อายุ	เพศ	ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่	ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	การลาออก
3	วาสนา บัวบำรุง. (2555). ศึกษาแนวโน้มการลาออกของพนักงานแรงงานภายนอก (Contract out) บริษัท ซี.ซี.คอนเทนท์ คอมเมอร์เชียล จำกัด (สาขาระยอง). จากการเก็บข้อมูล จำนวน 245 คน	ต่ำกว่า 20 ปี 1% อายุ 20-29 ปี 55% อายุ 30-39 ปี 26% อายุ 40-49 ปี 17% อายุ 50-60 ปี 1%	×	×	✓	✓	×	✓
4	ณปภัช นาคเจือทอง. (2553). ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. จากการเก็บข้อมูล จำนวน 245 คน	อายุ 20-30 ปี 59% อายุ 31-40 ปี 31% อายุ 41 ปี ขึ้นไป 7% อายุต่ำกว่า 20 ปี 3%	×	×	×	✓	✓	✓

ลำดับที่	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ					ตัวแปรตาม	
		ช่วงอายุของกลุ่ม ตัวอย่าง	อายุ	เพศ	ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่	ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	การลาออก
5	นันทกาญจน์ จันทวาราร. (2554). ได้วิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. จากการเก็บข้อมูล จำนวน 87 คน	น้อยกว่า 30 ปี 38% 31-40 ปี 45% 41-50 ปี 15% 51-60 ปี 2%	✓	✓	×	×	✓	✓
6	อภิชาติ จิวิระยะวัฒน์. (2548). ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานบริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย). จากการเก็บข้อมูล จำนวน 222 คน	น้อยกว่า 30 ปี 21 % 31-40 ปี 56% 41-50 ปี 13%	✓	✓	✓	×	✓	✓
7	ธนเดช ประสาททอง. (2554). ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของพนักงาน ฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่ง ในอำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี. จากการเก็บข้อมูล จำนวน 120 คน	18-22 ปี 25% 23-27 ปี 34% 28-32 ปี 26% 32 ปีขึ้นไป 15%	✓	✓	✓	✓	×	✓

ลำดับที่	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ					ตัวแปรตาม	
		ช่วงอายุของกลุ่ม ตัวอย่าง	อายุ	เพศ	ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่	ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	การลาออก
8	เสาวณีย์ แปนุจา. (2553). ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสทีเอ็น คอนสตรัคชั่น จำกัด. จากการเก็บข้อมูล จำนวน 86 คน	26-35 ปี 16% 36-45 ปี 66% 46-53 ปี 18%	×	×	✓	✓	✓	×
9	กุลธนิดา ผลเวช. (2556). ได้วิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สถาบัน ไทย-เยอรมัน. จากการเก็บข้อมูล จำนวน 183 คน	ต่ำกว่า 20 ปี 2% อายุ 20-29 ปี 36% อายุ 30-39 ปี 37% อายุ 40-49 ปี 22% อายุ 50 ปีขึ้นไป 3%	✓	✓	×	✓	✓	×

ลำดับที่	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรอิสระ						ตัวแปรตาม
		ช่วงอายุของกลุ่ม ตัวอย่าง	อายุ	เพศ	ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่	ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	การลาออก
10	อมร โทท่า.(2551). ได้วิจัย เรื่องผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานและเจตนาในการลาออกจากงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย. จากการเก็บข้อมูล จำนวน 266 คน	อายุ น้อยกว่า 30 ปี 31% อายุ 30-35 ปี 31% อายุ 36-40 ปี 15% อายุมากกว่า 40 ปี 23%	×	×	✓	✓	×	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง ตัวแปรที่นำมาใช้แล้วมีผลต่อการลาออก, × หมายถึง ตัวแปรที่นำมาใช้แล้วไม่มีผลต่อการลาออก