สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

ปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง

23 ม.ค. 2558
347668

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2556
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ ปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญญา อิงอาจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์)

.....กรรมการ

(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญญา อิงอาจ)

.....กรรมการ

(ดร.พรรณี พิมาพันธุ์ศรี)

คณะการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 12 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2556

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญญา อิงอาจ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา พร้อมทั้ง รองศาสตราจารย์รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.พรรณี พิมาพันธุ์ศรี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่ดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไข เพื่อนำมาปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากหัวหน้างาน ความช่วยเหลือจากลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน ทุกท่านที่คอยให้ความห่วงใย ช่วยเหลือเมื่อยามติดปัญหา และให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และพี่ ๆ ที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จนทำให้สำเร็จการศึกษาด้วยความภาคภูมิใจ

คุณค่าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบให้เพื่อทดแทนคุณบิดา มารดา ครู และอาจารย์ ผู้ซึ่งได้ให้ชีวิต ให้การศึกษาและเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำรงชีวิต จนทำให้ผู้วิจัยได้สร้างสรรค์งานวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

ปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง

54920078: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
คำสำคัญ: พฤติกรรมการบริหาร/หัวหน้างาน/พนักงาน/การตั้งใจลาออก/ธุรกิจเกษตร/
โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง: การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจเกษตรในเขตภาคตะวันออก (THE DEVELOPMENT OF CAUSAL RELATIONSHIPS MODEL OF WORKERS' TURNOVER INTENTION IN AN EASTERN AGRICULTURE GROUP) คณะกรรมควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรัตน์ แสดงหาญ, Ph.D., อภิญญา อิงอาจ, Ph.D. 184 หน้า. ปี พ.ศ. 2556.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก และ 2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 206 คน สุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ จำนวน 76 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า 1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และองค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก และการตั้งใจลาออกของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกองค์ประกอบย่อย และ 2. องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออก พบว่ามีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบย่อยและสามารถอธิบายพฤติกรรมดังกล่าวได้เป็นอย่างดี โดยที่พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกร่วมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงของการตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 39 ซึ่งพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกมากที่สุด

54920078: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)
KEYWORDS: MANAGERIAL BEHAVIOR/SUPERVISOR/WORKER BEHAVIOR/TURNOVER INTENTION/AGRICULTURE GROUP/ CAUSAL RELATIONSHIPS MODEL

PARICHART AMORNRATNAMNUNG: THE DEVELOPMENT OF CAUSAL RELATIONSHIPS MODEL OF WORKERS' TURNOVER INTENTION IN AN EASTERN AGRICULTURE GROUP. THESIS ADVISORS: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., APINYA INGARD, Ph.D. 184 P. 2013.

The purposes of this research were 1. to develop of a causal relationship model of workers' turnover intention in an agriculture group, and 2. to investigate the consistency of this model of workers' turnover intention in this group with the empirical data. The sample used in this research was a group of 206 production-line workers chosen by Stratified Random Sampling. The research instrument was 4 scale questionnaires, 76 questions, and there was a reliability of 0.89 for all elements. The statistics used percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient, confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis. The results revealed that 1. the casual relationship model of workers' turnover intention was consistent with the empirical data to a great extent, and the supervisor's behavior, expressed behavior, and turnover intention were statistically significant ($p < .05$) for all elements, and 2. the element analysis and confirmation of the causal relationship model of turnover intention showed a relationship between all of the elements and could also explain this behavior. This implies that the supervisor's behavior and the expressed behavior by employees could explain turnover in 39% of the cases. The most directly influential variable regarding turnover intention was expressed behavior.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

สารบัญ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ซ

สารบัญภาพ..... ฌ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 4

ความสำคัญของการวิจัย..... 4

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 4

สมมติฐานการวิจัย..... 6

ขอบเขตของการวิจัย..... 7

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 8

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 12

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตั้งใจลาออก..... 12

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน..... 43

ขอบเขตธุรกิจของกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก..... 62

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 64

3 วิธีการดำเนินการวิจัย..... 75

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 75

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 77

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ..... 80

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล..... 83

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล..... 84

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 87

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 87

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	101
	สรุปผล	102
	อภิปรายผล	104
	ข้อเสนอแนะ	107
บรรณานุกรม		109
ภาคผนวก		118
	ภาคผนวก ก	119
	ภาคผนวก ข	127
	ภาคผนวก ค	139
	ภาคผนวก ง	147
ประวัติย่อของผู้วิจัย		184

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงาน	41
2	จำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัทธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก	76
3	ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	86
4	จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร	89
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้	90
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร	93
7	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB)	94
8	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB)	96
9	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการตั้งใจลาออก (TI)	97
10	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก	98
11	สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน	102
12	ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน	140
13	ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก	142
14	ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของการตั้งใจลาออกของพนักงาน	143
15	ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้านพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน	144
16	ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก	145
17	ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน	145
18	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	146

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก 6

2 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley 16

3 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley 17

4 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Spector and Jex 18

5 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Muchinsky 19

6 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ March and Simon 20

7 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley 21

8 ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน 22

9 ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนในงาน 23

10 รูปแบบของกระบวนการในการลาออกที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ 25

11 แบบจำลองความผูกพันต่อองค์การและการลาออก 29

12 องค์ประกอบพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกตามแนวคิดของ Lawler 36

13 องค์ประกอบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานตามแนวคิดของ Griffiths 60

14 พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกและการตั้งใจลาออก 61

15 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตั้งใจลาออก 61

16 โครงสร้างองค์การธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก 63

17 โครงสร้างการดำเนินธุรกิจการเกษตร 64

18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) 95

19 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) 96

20 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) 97

21 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการตามสมมติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 100

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันตลาดแรงงานไทยยังมีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ทำให้ต้องหันไปใช้แรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย ทั้งแบบถูกกฎหมายและผิดกฎหมายรวมแล้วกว่า 1.3 ล้านคน (ทีดีอาร์ไอเออีซีเจอวิกฤตขาดแคลนแรงงานจี้รัฐเร่งพัฒนา, 2555) และความต้องการแรงงานยังเกิดขึ้นในธุรกิจเกษตรกรรมซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่ใช้แรงงานมากที่สุดแต่กลับมีรายได้เฉลี่ยต่อประชากรต่ำสุดในประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารที่สำคัญของภูมิภาค อีกทั้งยังมีปัญหาด้านแรงงานที่จะส่งผลกระทบต่อการผลิตทางการเกษตรในอนาคต โดยมีสาเหตุหลักมาจากการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ความไม่มั่นคงในรายได้จากการทำงานการเกษตร และการเคลื่อน ย้ายแรงงานออกไปจากภาคการเกษตร นอกจากนี้ ผู้ประกอบการเกษตรรุ่นใหม่ไม่มีพื้นฐานด้านการเกษตร และแรงงาน หันไปประกอบธุรกิจส่วนตัวและเข้าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น แรงงานรับจ้างถาวร และแรงงานรับจ้างชั่วคราวในภาคการเกษตรส่วนใหญ่จึงเป็นแรงงานต่างด้าว จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นทำให้แรงงานในภาคการเกษตรขาดแคลน (วิกฤตแรงงานภาคเกษตร, 2553) ประกอบกับการขยายตัวของตลาดการเกษตรที่ผู้ประกอบการเพิ่มกำลังการผลิตจึงส่งผลทำให้มีความต้องการจ้างแรงงานระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้น

คำว่า แรงงาน ที่กล่าวถึงนี้หมายถึง ผู้ทำงานระดับปฏิบัติการ หรือระดับล่าง ที่เรียกกันว่า พนักงาน (Worker) (นิคม จันทรวิทุร, 2536) แรงงานหรือพนักงานนี้เป็นปัจจัยการผลิต และเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับส่วนย่อย (Micro) ของระบบเศรษฐกิจ อันได้แก่ แรงงานในภาคการผลิตต่าง ๆ เช่น พนักงานในภาคการเกษตร พนักงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม และพนักงานในภาคบริการนอกจากนี้พนักงานยังมีความสำคัญในระดับภาพรวม (Macro) ของประเทศ เพราะหากว่าพนักงานในภาคการผลิตต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพที่ดี ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต และเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการผลิตนั้น ๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาในภาพรวมของประเทศ ดังนั้นพนักงานจึงมีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศอย่างยิ่ง และพนักงานมีความจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ให้การดูแลอย่างพอเหมาะพอควร มีศักดิ์ศรี สามารถดำรงตนอยู่อย่างเท่าเทียมกันกับทุกกลุ่มชนต่าง ๆ ในสังคมได้ (เสาวณี จันทะพงษ์ และกรวิทย์ ตันศรี, 2555)

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้การธำรงรักษาพนักงานในองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และเป็นบทบาทของหัวหน้างานที่จะต้องทำเพื่อให้พนักงานที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำประโยชน์ให้กับองค์การได้นานเท่าที่จะนานได้ เพราะหากไม่รักษาพนักงานที่ดีมีความสามารถเอาไว้ องค์การก็ไม่สามารถพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองเติบโตไปได้ การธำรงรักษาพนักงานจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่าและมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของพนักงานซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความรักองค์การและรักงานที่ทำ ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิตผลงานที่ดีออกมาซึ่งหัวหน้างานจะต้องดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของพนักงาน

หากองค์การไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานไว้ได้ก็จะเกิดปัญหาจากการที่พนักงานลาออก ซึ่งสร้างความสูญเสียให้กับองค์การ ทั้งด้านตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายและเวลาที่สูญเสียไปกับการฝึกอบรม การสรรหาพนักงาน ผลผลิตที่ได้รับลดลง ขวัญและกำลังใจของพนักงานคนอื่นลดลง สำหรับการลาออกจากงานนั้นมีหลายสาเหตุ ถ้าเป็นการไล่ออก ปลดออกหรือให้ออก ก็ย่อมมีสาเหตุมาจากการกระทำผิดวินัยตามระเบียบข้อบังคับการทำงาน แต่การที่พนักงานลาออกเองก็จะมีสาเหตุที่ต้องค้นหาความจริงให้พบ เพื่อหาทางป้องกันไม่ให้พนักงานคนอื่นต้องลาออกไปด้วยจากสาเหตุเดียวกันอีก ถ้าตราบใดที่สาเหตุยังไม่ได้รับการแก้ไข ผลของสาเหตุก็จะต้องเกิดตามมาอีก และปัญหาก็จะยังคงอยู่ ไม่หมดสิ้นไป ทุกคนในองค์การมีส่วนช่วยแก้ไขหรือขจัดสาเหตุที่พนักงานลาออกได้ ไม่ควรผลักภาระให้คนใดคนหนึ่งหรือหน่วยงานใด การแก้ไขที่ดีก็คือการป้องกันไม่ให้เกิดสาเหตุที่จะทำให้พนักงานลาออก ในส่วนของพนักงานหากมีความคิดที่จะช่วยแก้ไขสาเหตุของการลาออกก็สามารถทำได้ด้วยการทำงานเป็นทีม ส่วนหัวหน้างานก็ต้องปรับปรุงวิธีการปกครองพนักงานให้ถูกต้องเหมาะสมให้ความเป็นธรรม แบ่งงานอย่างยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ระมัดระวังการเกิดอคติและความลำเอียง ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเชื่อถือได้และเที่ยงตรง ส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่พนักงานผู้มีศักยภาพสูง และมีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นพี่เลี้ยงเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้พนักงานมีความสุขจากความสำเร็จในการทำงาน และให้ได้รับเกียรติและการยกย่องจากการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานดีเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ให้คำชี้แนะสอนงานให้ทำงานได้ถูกต้องสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย สร้างความยึดเหนี่ยวทางจิตใจ และให้ความเป็นกันเอง ทำให้ทุกคนสนุกกับงาน ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ เท่าที่สามารถจะทำได้ หมั่นสังเกตความเป็นอยู่การดำเนินชีวิตการทำงาน และสอบถามความไม่สบายใจ พร้อมทั้งความคิดในการแก้ไขปัญหา ให้ความเห็นใจในความทุกข์ร้อน มีความเมตตากรุณา ทำตัวเหมือนพี่น้อง ไม่ข่มขู่ข่มเหงบีบคั้นจิตใจ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้โอกาส

แสดงความคิดเห็น ถ้านำไปใช้แล้วเกิดประโยชน์มากน้อยเท่าใดก็แจ้งให้ทราบเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานของพนักงาน (สมิต สัชฌุกร, 2553)

นอกจากนี้ หัวหน้างานยังเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันที่พนักงานจะมีให้กับองค์การ กล่าวคือ หัวหน้างานมีหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ ซึ่งพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีส่วนอย่างมากต่อความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพัน และทุ่มเทความสามารถ ที่จะพยายามทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะเห็นได้ว่า หัวหน้างานบางคนไม่สามารถทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และบางครั้งยังถึงขนาดทำให้พนักงานเกลียดชัง และพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่หัวหน้างานให้ออกไปจากองค์การ (สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2545) ในเรื่องความสำคัญของหัวหน้างานนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณาภิรมย์, ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545, หน้า 284-285) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จด้วย ถ้าหากหัวหน้างานมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่องค์การต้องการแล้วพนักงานในองค์การจะไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การรวมถึงประสิทธิผลลดน้อยลง หรืออาจจะไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการได้

จากแนวความคิดของ Griffiths (1956, pp. 243-253) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานว่าประกอบด้วย ผู้มีความคิดริเริ่ม นักปรับปรุง ผู้ให้การยอมรับ ผู้ให้ความช่วยเหลือ นักพูดที่เก่ง ผู้ประสานงานที่ดี และผู้เข้ากับสังคมได้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดนี้มีมุมมองที่ครอบคลุมบทบาทของหัวหน้างานหลายด้าน ซึ่งหากศึกษาครอบคลุมถึงผลของบทบาทดังกล่าวที่มีต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ตามแนวความคิดของ Mowday, Steer and Porter (1981, pp. 129-130), Goleman (1989, cited in Thorne & Pellant, 2007, pp. 128-130) และ Lawler (1972, p. 451) ที่ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และสุขภาพจิตไม่ดีแล้ว น่าจะให้คำตอบถึงอิทธิพลของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออกได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นมาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยเนื่องจากเป็นแนวความคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และเหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ผลที่ได้รับดังกล่าวจะทำให้หัวหน้างานตระหนักและให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารของตนเอง และ

พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ว่ามีพฤติกรรมในเชิงบวกหรือเชิงลบ ที่จะส่งผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำการศึกษาวิจัยอย่างเร่งด่วนเพื่อที่จะนำไปพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ และเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการเกษตรที่กำลังจะเกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออกกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานของกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย มีดังนี้

1. เป็นข้อมูลให้กับหัวหน้างานกลุ่มธุรกิจการเกษตร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานเพื่อลดผลกระทบต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน

2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสำหรับหัวหน้างานในการบริหารงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมความพึงพอใจในการทำงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ พัฒนาขึ้นจากการคัดเลือกตัวแปรและกำหนดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในโมเดลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน กับพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก และการตั้งใจลาออก ได้พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎี ได้แก่

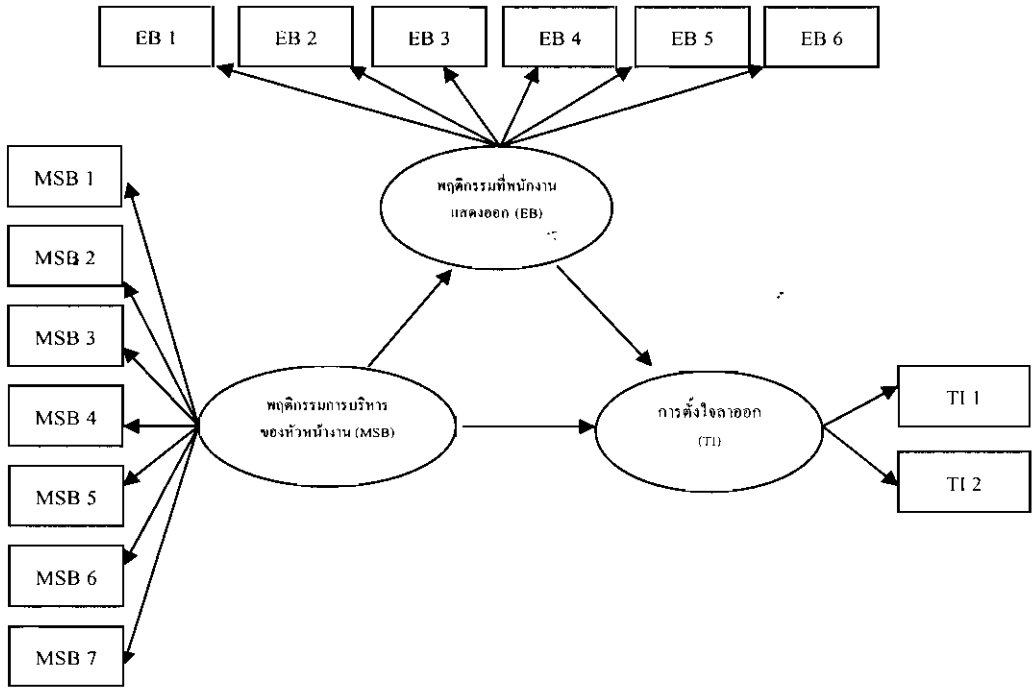
Griffiths (1956) ที่กล่าวถึง พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (Managerial Supervisor Behavior : MSB) ประกอบด้วย ผู้มีความริเริ่ม (MSB 1) นักปรับปรุง (MSB 2) ผู้ให้การยอมรับ (MSB 3) ผู้ให้ความช่วยเหลือ (MSB 4) นักพูดที่เก่ง (MSB 5) ผู้ประสานงานที่ดี (MSB 6) และผู้เข้ากับสังคมได้ (MSB 7) ดังแสดงในภาพที่ 1

Lawler (1972) ที่กล่าวถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (Expressed Behavior : EB) ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานต่ำ (EB 1) การขาดงาน (EB 2) การร้องทุกข์ (EB 3) การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง (EB 4) การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ (EB 5) และสุขภาพจิตไม่ดี (EB 6) ดังแสดงในภาพที่ 1

และ Mowday and others (1981) และ Goleman (1989) ที่กล่าวถึง การตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention : TI) ประกอบด้วย ความคิด (TI 1) และการกระทำ (TI 2) ดังแสดงในภาพที่ 1

ในการอธิบายถึงอิทธิพลของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก Goleman (1989, cited in Thorne & Pellant, 2007, pp. 128-130) กล่าวว่า สาเหตุสำคัญของการลาออกจากงานของพนักงานนั้นเป็นผลมาจากการบริหารงาน หรือนโยบายของหัวหน้างานเป็นสำคัญอีกทั้งพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานยังมีผลต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ดังแสดงในภาพที่ 1 อีกด้วย นอกจากนี้ Mobley (1977) ได้กล่าวว่า การที่พนักงานตั้งใจลาออกจากงานนั้นมีปัจจัยที่สำคัญที่มาจากการรับรู้ในการบริหารงานที่จะส่งผลถึงการแสดงออกต่อการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ที่เสนอว่าการบริหารงานของหัวหน้างานมีผลโดยตรง และโดยอ้อมต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน

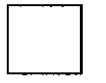
จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาเป็นเหตุผลสนับสนุนการเชื่อมโยงตัวแปรต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบความคิดโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ดังแสดงในภาพที่ 1



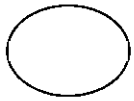
ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

สมมติฐานการวิจัย

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพที่ 1 นั้น ผู้วิจัยขอให้รายละเอียดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏในโมเดลสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และรัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์, 2554, หน้า 5)



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables)



หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variables)

หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือน้ำหนักองค์ประกอบ

โดยผู้วิจัยได้จัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรจากโมเดลสมมติฐาน และมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการผ่านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก

2. พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหาการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

2. ประชากร ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออกทั้งหมด 4 จังหวัด มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 425 คน และงานวิจัยนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นเทคนิคการเลือกตัวอย่างที่ทราบความน่าจะเป็น โดยแบ่งลักษณะของประชากรออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งเรียกว่าชั้นภูมิ และทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประชากร หรือกลุ่มของชั้นภูมิ (อภิญญา อิงอาจ, 2553, หน้า 11)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก คือ พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (Managerial Supervisor Behavior : MSB) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 7 ตัวแปร ดังนี้

3.1.1 ผู้มีความคิดริเริ่ม (MSB 1)

3.1.2 นักปรับปรุง (MSB 2)

3.1.3 ผู้ให้การยอมรับ (MSB 3)

3.1.4 ผู้ให้ความช่วยเหลือ (MSB 4)

3.1.5 นักพูดที่เก่ง (MSB 5)

3.1.6 ผู้ประสานงานที่ดี (MSB 6)

3.1.7 ผู้เข้ากับสังคมได้ (MSB 7)

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน มี 2 ตัวแปร ดังนี้

3.2.1 พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (Expressed Behavior : EB) ประกอบด้วย ตัวแปรที่สังเกตได้ 6 ตัวแปร ดังนี้

3.2.1.1 ผลการปฏิบัติงานต่ำ (EB 1)

3.2.1.2 การขาดงาน (EB 2)

3.2.1.3 การร้องทุกข์ (EB 3)

3.2.1.4 การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง (EB 4)

3.2.1.5 การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ (EB 5)

3.2.1.6 สุขภาพจิตไม่ดี (EB 6)

3.2.2 การตั้งใจลาออก (Turnover Intention : TI) ประกอบด้วย ตัวแปรที่สังเกตได้ 2 ตัวแปร ดังนี้

3.2.2.1 ความคิด (TI 1)

3.2.2.2 การกระทำ (TI 2)

นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในการบริหารของหัวหน้างานที่มีต่อพนักงาน การที่พนักงานจะมีความพึงพอใจหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของหัวหน้างาน สามารถวัดได้จากแบบสอบถาม 7 ตัวแปร ดังนี้

1. ผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiator) หมายถึง หัวหน้างานที่มีการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีแผนงานที่ดีและเป็นระบบในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก่อนที่จะแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ เป็นหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง มีความฉับไวทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน และให้บริการกับชุมชนในโอกาสต่าง ๆ มีความเต็มใจอุทิศทั้งกำลังกาย กำลังใจให้กับการบริหารของหน่วยงาน

2. นักปรับปรุง (Improver) หมายถึง หัวหน้างานที่มีพฤติกรรมในด้านการเปิดโอกาสให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้พนักงานได้มีการพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาที่ดีแก่พนักงาน มีการกระตุ้นและจูงใจในการพัฒนาโดยการจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานในสังกัด รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้กับหน่วยงานด้วย จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในหน่วยงาน

3. ผู้ให้การยอมรับ (Recognizer) หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้างานที่ให้การยอมรับ นับถือและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานในหน่วยงาน ให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการประชุมปรึกษาหารือกับพนักงานก่อนการดำเนินงาน มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมในความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานทุกคน และร่วมรับผิดชอบเมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดภายหลังอันเกิดจากการมอบหมายงาน

4. ผู้ให้ความช่วยเหลือ (Helper) หมายถึง หัวหน้างานที่มีพฤติกรรมการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว แสดงออกถึงความห่วงใย ความผูกพันเมื่อพนักงานประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการจัดหาและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการต่าง ๆ มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และช่วยเหลือกัน สนับสนุนให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ จัดปฐมนิเทศแก่พนักงานที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน

5. นักพูดที่เก่ง (Effective Speaker) หมายถึง หัวหน้างาน มีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้พนักงานเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้พนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน สามารถพูดในที่ชุมชนกับพนักงานทุกระดับโดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขินใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขันเป็นกันเองในการสนทนาสามารถพูดจาไกล่เกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานและพูดจาคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดให้แจ่มใสขึ้นได้

6. ผู้ประสานงานที่ดี (Coordinator) หมายถึง หัวหน้างานมีความสามารถชี้แจงเพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงาน หรือเนื่องในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ช่วยประสานงานในการแสวงหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นหัวหน้างานในบางเรื่องและประสานงานกับสมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และสามารถร่วมมือกับเครือข่ายทุกภาคส่วนในการแก้ปัญหาได้

7. ผู้เข้ากับสังคมได้ (Social Man) หมายถึง หัวหน้างานมีการประพฤติปฏิบัติเป็นที่น่าเชื่อถืออย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวได้เหมาะสม แสดงตัวเป็นมิตร และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับพนักงานทุกคน ร่วมสังสรรค์เป็นกันเองกับพนักงานตามโอกาสอันควร เป็นผู้มีน้ำใจ เสียสละ

เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สนับสนุนให้หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณประโยชน์ของชุมชน และเข้าร่วมกับทุกหน่วยงานภายในองค์การ

พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก หมายถึง การแสดงออกของพนักงานที่มีปฏิกิริยาบ่งบอกถึงความไม่พึงพอใจกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน สามารถวัดได้จากแบบสอบถาม 6 ตัวแปร ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานต่ำ หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

2. การขาดงาน หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการถอนตัวจากสิ่งที่ไม่พึงพอใจซึ่งเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสารด้วย การขาดงานเมื่อมีโอกาส การมาทำงานสาย

3. การร้องทุกข์ หมายถึง การร้องเรียนต่อหัวหน้างานว่าตนมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อพนักงานของหัวหน้างาน การร้องทุกข์เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ระบายความคับข้องใจในการปฏิบัติของหัวหน้างานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่ามีการกระทำที่ไม่ถูกต้อง เพื่อให้หัวหน้างานได้มีโอกาสทบทวน แก้ไข หรือชี้แจงเหตุผลให้ผู้ร้องทุกข์ได้ทราบและเข้าใจ

4. การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง หมายถึง พนักงานมีความต้องการที่จะค้นหาองค์การใหม่ที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่มากขึ้น หรืออาจเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถเดิม และส่งผลให้มีความก้าวหน้าในงานสูงขึ้น

5. การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลแต่ละคนคงไว้ซึ่งสุขภาพที่ดีทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตามสภาพ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์และศิลปะช่วยเหลือผู้ป่วยให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์

6. สุขภาพจิตไม่ดี หมายถึง คนที่มีจิตใจที่ไม่เข้มแข็ง และไม่สามารถทนความเครียดได้มาก และไม่สามารถจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่าคนที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง คนที่มีจิตใจที่ไม่เข้มแข็งนั้นถึงแม้ว่าจะยังไม่ป่วย ถึงแม้ว่าจะยังปรับตัวได้ดีอยู่ แต่ก็มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาทางสุขภาพจิตมากกว่าคนที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง หรือคนปกติที่มีสุขภาพจิตดีคือคนที่ไม่มีโรคทางจิตเวช มักมีความรู้สึกเป็นสุข สามารถทำอะไร ๆ ได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเอง มีความสามารถที่จะจัดการกับสิ่งแวดล้อม และมีจิตใจที่เข้มแข็ง

การตั้งใจลาออก หมายถึง การที่พนักงานเกิดการรับรู้ถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน ด้วยสาเหตุต่าง ๆ จนทำให้เกิดการตั้งใจลาออกจากงานอย่างสมัครใจ สามารถวัดได้จาก แบบสอบถาม 2 ตัวแปร ดังนี้

1. การกระทำ หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่กับองค์การและตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์การเพื่อไปทำงานกับองค์การอื่น

2. ความคิด หมายถึง สิ่งที่พนักงานคิดต่อองค์การในด้านพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ที่จะส่งผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานที่รับค่าจ้างเป็นรายวันที่ไม่มีสิทธิ์ได้รับค่าจ้างในวันหยุดประจำสัปดาห์ และเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวงาน ไม่มีอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจ การวางแผน และไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทำงานในธุรกิจการเกษตร

ธุรกิจการเกษตร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ การเลี้ยงไก่พ่อแม่พันธุ์ เพื่อนำไข่ไก่เข้าสู่กระบวนการฟักไข่ เมื่อได้ลูกไก่ จึงนำเข้าสู่กระบวนการเลี้ยงไก่ ที่ฟาร์มไก่เนื้อ ประมาณ 40-45 วัน เพื่อนำเข้าสู่โรงชำแหละเนื้อไก่ ทำการผลิตไก่แปรรูปเพื่อการส่งออกต่อไป

โครงสร้างองค์การของธุรกิจการเกษตร หมายถึง เป็นธุรกิจของชาวต่างชาติ มีโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง มีกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเป็นผู้มีอำนาจโดยตรงในการคิดนโยบายในการบริหาร โดยส่งตรงมาที่ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจการเกษตร เพื่อแจ้งนโยบายให้กับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการไก่พันธุ์ และโรงฟัก เพื่อทำการวางแผน ควบคุม ดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายขององค์การ จากนั้นจึงทำการชี้แจง ให้กับผู้จัดการฟาร์ม และผู้จัดการโรงฟักปฏิบัติตามนโยบาย แล้วประกาศให้หัวหน้างานทราบถึงนโยบายและปฏิบัติตาม ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่อยู่ควบคุม ดูแลการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุนโยบายและเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

เขตภาคตะวันออก หมายถึง จังหวัดนครนายก จังหวัดชลบุรี จังหวัดปราจีนบุรี และจังหวัดฉะเชิงเทรา

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก มีแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตั้งใจลาออก
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน
3. ขอบเขตธุรกิจของกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตั้งใจลาออก

ความหมายของการตั้งใจลาออก

สำหรับความหมายของการตั้งใจลาออก ที่นักวิชาการกล่าวถึงและนำมาใช้อ้างในการศึกษาครั้งนี้มีมุมมองทั้งแคบและกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายของการตั้งใจลาออกไว้ ดังนี้

Mobley (1982 อ้างถึงใน อมร โททำ, 2551, หน้า 28) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกจะแสดงออกมาใน 2 ลักษณะ คือ 1. การตั้งใจที่จะค้นหา และ 2. การตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะค้นหาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหาในรูปแบบต่าง ๆ และจะเกิดขึ้นก่อนการตั้งใจที่จะลาออก ตลอดจนการเกิดพฤติกรรมการลาออกในขั้นสุดท้าย สอดคล้องกับ Steer and Mowday (1979 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 8) ที่กล่าวว่า การตั้งใจลาออกเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้น และการลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของการตั้งใจจะลาออกร่วมกับโอกาสทางเลือกของงานที่พนักงานมีการตั้งใจลาออก มีอิทธิพล 2 ลักษณะ คือ 1. ทำให้เกิดการลาออกโดยตรง พนักงานจะตัดสินใจลาออกโดยทันที แม้จะยังไม่มีทางเลือกอื่น และ 2. เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหา และทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งโอกาสทางเลือกมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ และตลาดแรงงาน หากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อย พนักงานอาจจะไม่ลาออกจากงาน แต่จะมีพฤติกรรมอื่น ๆ เกิดขึ้นแทน เพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์การได้ เช่น การขาดงาน การทำงานเฉื่อยชา การติดยา

เสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เมื่อพนักงานตั้งใจจะลาออก และมีทางเลือกก็จะเกิดพฤติกรรมการลาออกขึ้น

ในขณะที่ Mowday and others (1981, p. 128) กล่าวถึง การตั้งใจลาออกไว้ว่าเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์การอีกต่อไป โดยความตั้งใจหรือความต้องการของพนักงานนี้มีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากงานที่ทำ และ Gaertner and Nollen (1992 อ้างถึงใน กรพินธุ์ จิระพงษ์, 2550, หน้า 14) กล่าวว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลจากนโยบายองค์การ สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังว่าจะลาออกจากองค์การไปเนื่องจากเชื่อว่าตนจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก

นอกจากนี้ Ferris, Rossen and Barhum (1996, p. 616) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกจากงาน หมายถึง ความต้องการที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน โดยที่ยังไม่ได้ลาออกจริง แต่อาจส่งผลให้ลาออกจริงในอนาคต และ Vandenberg and Nelson (1999, p. 1313) กล่าวว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง การที่บุคคลมีการประมาณความเป็นไปได้ที่จะออกไปจากองค์การอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้นี้ ซึ่งสอดคล้องกับ Larrabee and others (2003, p. 271) กล่าวว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง การคาดคะเนความเป็นไปได้ในการออกจากงาน และ Steers and Porter (1987 p. 4) ได้กล่าวว่า การตั้งใจลาออกจากงาน หมายถึง ความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

ในด้านความคิด และการรับรู้ Hinshaw, Smeltzer and Atwood (1987, p. 8) กล่าวว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง การแสดงความคิดเห็น คำพูด ที่บอกถึงความเป็นไปได้ในการลาออกจากที่ทำงานในปัจจุบัน และ Rahim (2001, p. 333) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกจากงานเป็นระดับความคิดของพนักงานที่จะออกจากองค์การอย่างสมัครใจ ในขณะที่ Volk and Lucas (1991, p. 35) กล่าวว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง การรับรู้ความเป็นไปได้ที่จะออกจากงานที่ทำในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับสาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร (2550, หน้า 22) กล่าวว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกหรือความคิดอยากลาออกจากองค์การด้วยสาเหตุต่าง ๆ ซึ่งเป็นการลาออกโดยสมัครใจของพนักงาน แต่ยังไม่มีพฤติกรรมการลาออกเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง การที่พนักงานเกิดการรับรู้ถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ จนทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออกจากงานอย่างสมัครใจในอนาคตอันใกล้นี้

ประเภทของการลาออก

Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (2007, pp. 181-182) ได้จำแนกประเภทการลาออก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) หมายถึง การออกจากองค์การที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของพนักงานในการสิ้นสุดความสัมพันธ์กับนายจ้าง อาจจะด้วยเหตุผลส่วนบุคคล หรือเหตุผลทางวิชาชีพก็ได้ เช่น ได้งานใหม่ที่ดีกว่า ต้องการเปลี่ยนอาชีพ ต้องการเวลาให้ครอบครัวมากขึ้น การตัดสินใจของพนักงานเกิดขึ้นเมื่อพบว่างานที่ทำในปัจจุบันไม่น่าสนใจอาจเป็นเพราะมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ตอบแทนต่ำ หรือมีปัญหาด้านสัมพันธภาพกับหัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่การตัดสินใจออกจากงานมักจะเนื่องมาจากพบงานใหม่ที่น่าสนใจมากกว่าประกอบกับการไม่มีความสุขในการทำงานปัจจุบัน นอกจากนี้การที่องค์การมีการปรับโครงสร้างใหม่ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่มั่นคง ไม่แน่นอน ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และทรัพยากรที่มีจำกัด ตลอดจนการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจทำให้พนักงานเกิดความเครียด เหนื่อยหน่าย จนต้องออกจากงานหรือวิชาชีพไป การลาออกด้วยความสมัครใจนี้ ได้แก่ การลาออก โอนย้าย การเกษียณอายุ การเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือเกิดจากการตายของพนักงาน จะเห็นได้ว่าการลาออกด้วยความสมัครใจนั้น มีทั้งแบบที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งอยู่ในขอบเขตที่หัวหน้างานสามารถจัดการได้ เช่น การที่พนักงานไม่พอใจกับงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนแบบที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เกิดจากการตัดสินใจของพนักงานที่อยู่นอกเหนือความสามารถในการจัดการของหัวหน้างาน เช่น ย้ายติดตามคู่สมรส ย้ายกลับภูมิลำเนาเพื่อดูแลบุพการี เป็นต้น

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึง การออกจากองค์การที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของหัวหน้างานในการยุติความเป็นสมาชิกองค์การของพนักงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากความจำเป็นทางเศรษฐกิจ หรือความไม่เหมาะสมของพนักงาน ได้แก่ การปลดพนักงานออกเพราะต้องการลดจำนวนแรงงาน ความต้องการผลผลิตลดลง หรือมีการใช้เทคโนโลยีทดแทนความต้องการใช้คนจึงน้อยลง ส่วนการให้ออก/เลิกจ้าง หรือการไล่ออกจากงาน ซึ่งเป็นผลจากตัวพนักงานเองที่อาจปฏิบัติงานไม่ดี กระทำการทุจริต เป็นต้น การลาออกประเภทนี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ Porter and Parsom (1974, p. 604) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของพนักงาน (Voluntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่พนักงานตัดสินใจไม่ทำงานในองค์การเดิม อันเนื่องมาจากความต้องการของพนักงานเองโดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของพนักงาน (Involuntary Individual Initiated Turnover) หมายถึง การที่พนักงานตัดสินใจไม่ทำงานในองค์การเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น ย้ายงานตามครอบครัว หรือ คลอดบุตร เป็นต้น ถึงแม้ว่าพนักงานต้องการทำงานอยู่กับองค์การ ในขณะที่องค์การเองก็ต้องการให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์การเช่นเดียวกัน

3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์การ (Involuntary Organization Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์การได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

4. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์การ (Voluntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์การตัดสินใจให้พนักงานสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การเนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของพนักงานเอง

จากการศึกษาของ Pigors (1973, p. 220) ได้แบ่งการลาออกของพนักงานเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน ซึ่งการไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออกนั้น ควรดำเนินการเมื่อพนักงานขาดงานติดต่อกันเกิน 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต แต่ในส่วนของกฎหมายแรงงานไทยนั้น สามารถดำเนินการได้หากพนักงานขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 3 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต

2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์การที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงาน โดยแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ ดังนี้

2.1 สาเหตุที่มาจากองค์การ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้า และความท้าทายในงาน เป็นต้น

2.2 สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น

3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของพนักงานเมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์การกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์การ

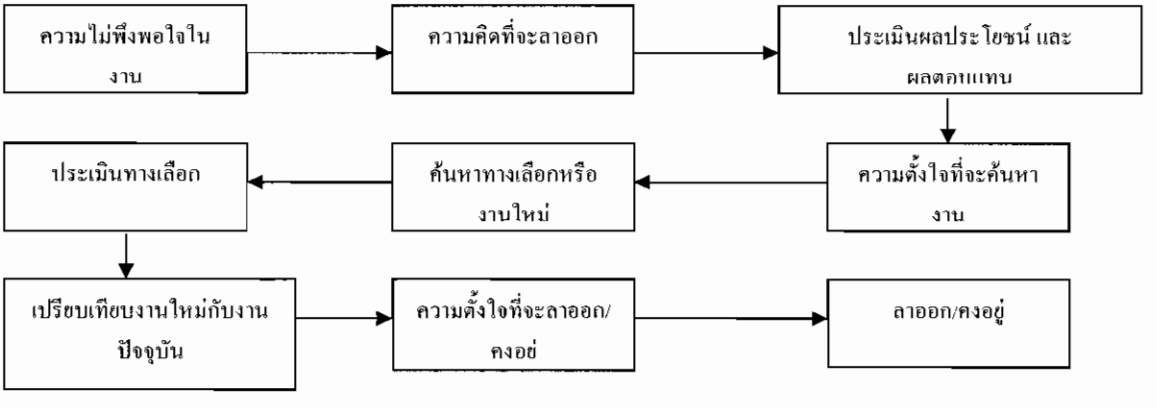
4. การตาย ในส่วนของการลาออกจากงานโดยสมัครใจ มักเกิดจากตัวพนักงานเองขณะที่การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจาก หัวหน้างาน การออกจากงาน โดยหลีกเลี่ยงได้นั้นเกิดขึ้นในรูปแบบที่หัวหน้างานควบคุมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป ส่วนการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกิดขึ้นในรูปของความเจ็บป่วย การตาย การตั้งครรภ์ และการเกษียณอายุ เป็นต้น

นอกจากนี้ อัจฉริยา ประเสริฐศรี (2552. หน้า 12) กล่าวว่า ประเภทของการลาออกสามารถจำแนกได้หลายประเภท และแต่ละประเภทก็สืบเนื่องจากสาเหตุที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องพิจารณาอย่างละเอียดถึงเหตุผลของการลาออกก่อนดำเนินกลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน นอกจากนี้แล้วการลาออกอย่างสมัครใจอาจเกิดจากปัจจัย 3 ประการคือ 1. พนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากงานเนื่องจากสาเหตุ ได้แก่ มีความพึงพอใจในงานน้อย เผชิญกับเรื่องที่ไม่คาดคิดในองค์การ มีปัญหาส่วนตัว 2. การลาออกจากงานในช่วงเวลานั้น ๆ สามารถกระทำได้ง่าย เนื่องจากสภาวะของการจ้างงานในตลาดแรงงานมีมาก และ 3. พนักงานมีทางเลือกหลายทาง เช่น มีบริษัทอื่นเสนอตำแหน่งงานให้ ส่วนสาเหตุของการไล่ออกจากงาน และการลดจำนวนพนักงานนั้น ได้แก่ การไล่ออกจากงาน เนื่องจากพนักงานมีผลการทำงานไม่ดี ขาดความรู้ ทักษะและความสามารถ สาเหตุของการลดจำนวนพนักงานนั้น โดยมากสืบเนื่องจากจำนวนพนักงานมีเกินความต้องการ

สรุปได้ว่า การลาออกของพนักงาน มี 2 ประเภท ดังนี้ 1. การลาออกโดยสมัครใจ มีทั้งหลีกเลี่ยงได้ โดยพนักงานมีความไม่พึงพอใจในการบริหารของหัวหน้างาน และการบริหารค่าตอบแทน เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานได้ และในส่วนของการลาออกที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อยู่นอกเหนือการจัดการของหัวหน้างาน สาเหตุเนื่องมาจากปัญหาส่วนตัว ได้แก่ การดูแลครอบครัว สุขภาพ เป็นต้น และ 2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ มักเกิดจากความไม่เหมาะสมในด้านการปฏิบัติงานของตัวพนักงานเอง หรือฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ

ทฤษฎี และตัวแบบของการลาออก

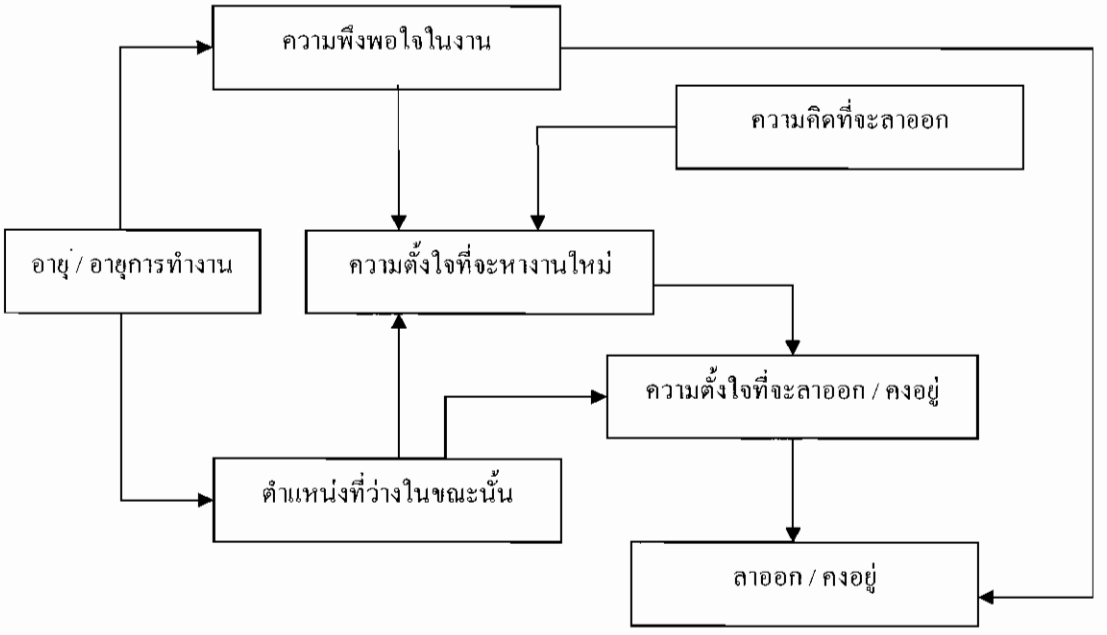
1. ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley ที่กล่าวถึงขั้นตอนของการลาออกดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley (1977, pp. 237-240)

จากภาพที่ 2 ได้อธิบายถึงตัวแบบการลาออกของ Mobley เมื่อพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานส่งผลต่อความคิดที่จะลาออกจากงาน มีการแสวงหาทางเลือกประเมินผลประโยชน์ผลตอบแทนต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับตำแหน่งงาน เช่น วันพักร้อน โบนัส เบี้ยบำนาญ สวัสดิการ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของผลตอบแทน ที่พนักงานนำมาพิจารณาและอาจจะเป็นปัจจัยที่พนักงานตัดสินใจค้นหาทางเลือกหรือแสวงหางานใหม่ พร้อมทั้งการประเมินทางเลือกและเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับจากงานปัจจุบันกับงานใหม่ เมื่อเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับแล้วสามารถยอมรับทางเลือกใหม่ได้ จะพัฒนาไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ เมื่อมีการตั้งใจที่จะลาออกแล้วในที่สุดจะทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออก ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจในงานหรือไม่พึงพอใจในงานก็ตาม ผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้พิจารณาเพราะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดที่จะลาออก จากตัวแบบของ Mobley เป็นการนำเสนอกระบวนการลาออกและการตั้งใจลาออก รวมทั้งมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน และพนักงานจะต้องมองเห็นทางเลือกอื่นที่เหมาะสมและยอมรับได้ ก่อนที่จะลาออกจากงาน (Mobley, 1977, pp. 237-240)

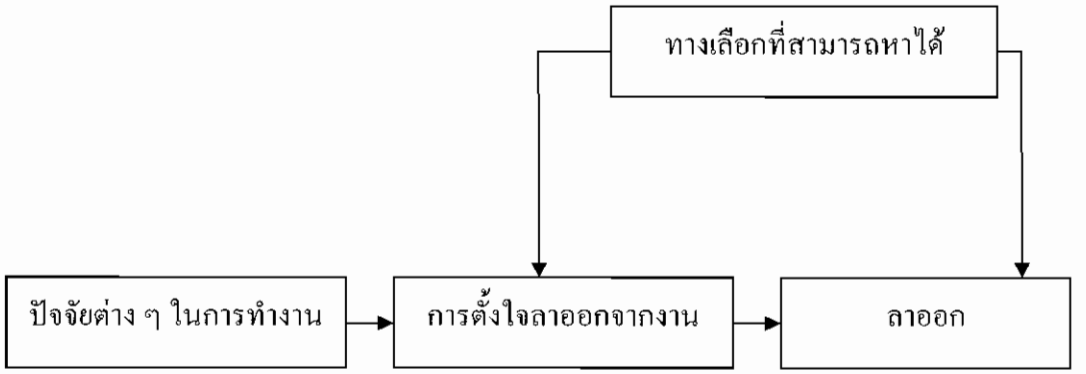
2. ตัวแบบการลาออกตามแนวความคิดของ Mobley ที่กล่าวถึงตัวแบบการลาออก ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley (1982, pp. 408-414)

Mobley (1982 pp. 408-414) ได้อธิบายตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ จากภาพที่ 3 ว่าความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้พนักงานคิดถึงการลาออก จากนั้นพนักงานจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าพนักงานสามารถที่จะหางานใหม่ได้ พนักงานก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมการคงอยู่หรือการลาออกจากองค์การของพนักงานในที่สุด โดยมีตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งงานที่ว่างในขณะนั้น นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาเพื่อทดสอบแนวคิดนี้ซึ่ง Miller, Katerberg and Hulin รวมถึง Coverdale and Terborg (Miller, Katerberg & Hulin; Coverdale & Terborg, n.d. อ้างถึงใน สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550, หน้า 11) พบว่า การตั้งใจที่จะลาออก และความพึงพอใจในงานจะเป็นสิ่งที่คาดการณ์การลาออกหรือเปลี่ยนงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนตัวแบบตามแนวคิดของ Mobley

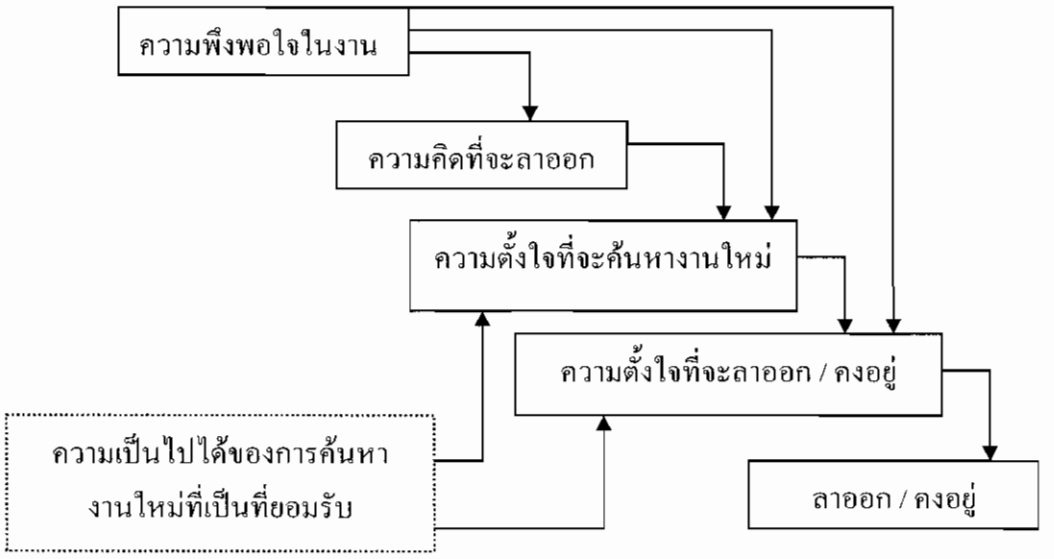
3. ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Spector and Jex แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานที่นำไปสู่เจตนาในการลาออกจากงาน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการค้นหางาน เช่น การสมัครงานอื่น การไปสัมภาษณ์งาน และนำไปสู่การลาออก ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการลาออกจากงานได้ (Spector & Jex, 1996, pp. 262-263) ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Spector and Jax (1996, p. 263)

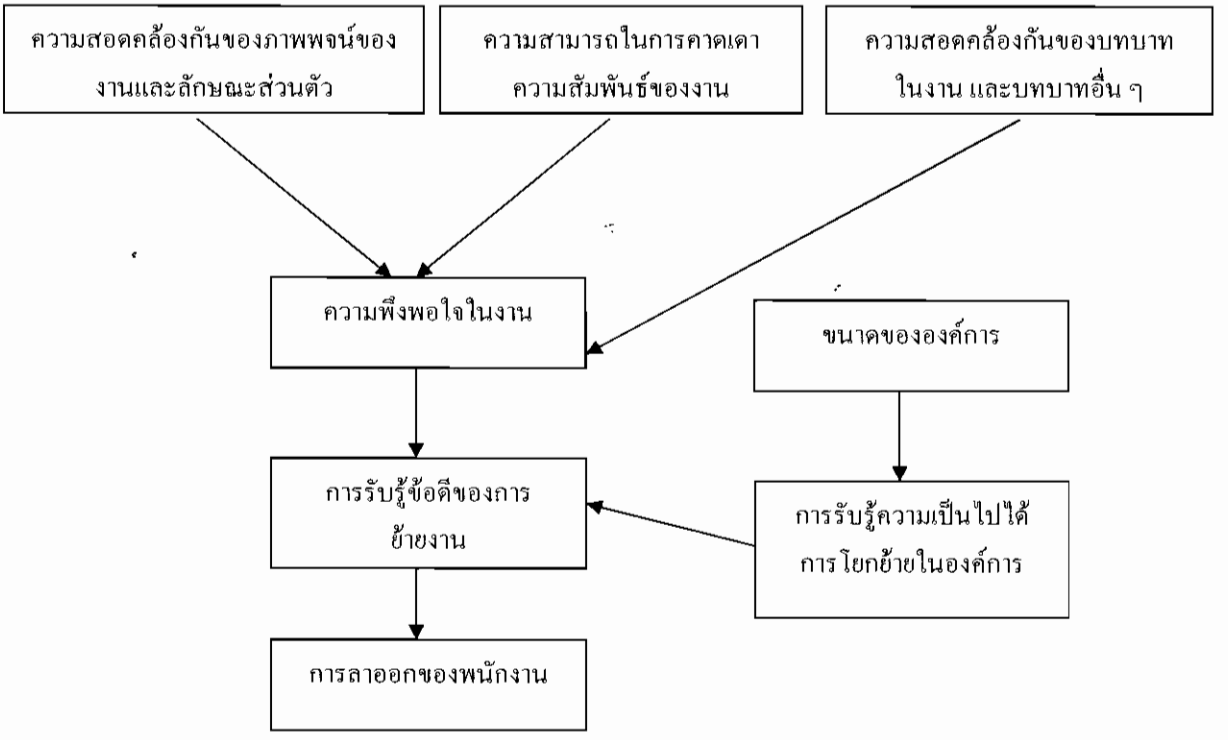
4. ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Muchinsky ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการลาออก โดยเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน รู้สึกอยากออกจากองค์การ จึงหันไปสู่การค้นหางานใหม่ แต่ถ้าต้นทุนของการลาออกสูง พนักงานก็จะกลับมาประเมินงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของตนใหม่ โดยหลังจากการประเมินงานในปัจจุบันอีกครั้งหนึ่งแล้ว พนักงานอาจจะเปลี่ยนกลับมาพึงพอใจในงานได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกลดลง ในทางกลับกันหากพนักงานประเมินแล้วว่า การค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูงนัก และ

รู้สึกว่างานใหม่ดีกว่างานเดิม ก็จะกระตุ้นให้พนักงานมีการตั้งใจที่จะลาออกมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการลาออกจริงในที่สุด แต่ถ้าหากการค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูงมากนัก แต่งานที่หาได้ยังไม่เป็นที่พอใจ ก็อาจทำให้พนักงานยังคงอยู่องค์การเดิมต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานไม่ได้ลาออก ไม่ว่าด้วยเหตุผลเกี่ยวกับต้นทุนในการค้นหางานใหม่หรืองานใหม่ยังไม่เป็นที่พอใจ ก็ไม่ได้หมายความว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์การ อาจเป็นเพียงความจำเป็นด้วยเหตุผลบางประการที่ทำให้พนักงานต้องอดทนทำงานกับองค์การเดิมต่อไป และอาจจะแสดงพฤติกรรมต่อต้านต่าง ๆ ออกมาให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงานบางอย่าง (Muchinsky, 1996, p. 330) ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Muchinsky (1996, p. 263)

5. ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ March and Simon ได้อธิบายถึงตัวแบบเรื่องการตัดสินใจที่จะเข้าสู่การย้ายงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดที่ 1 คือ เจตนาจะโยกย้ายจากองค์การ แนวคิดที่ 2 คือ การรับรู้ความเป็นไปได้ในการโยกย้ายจากองค์การ (March & Simon, 1958, pp. 96-102) ดังแสดงในภาพที่ 6



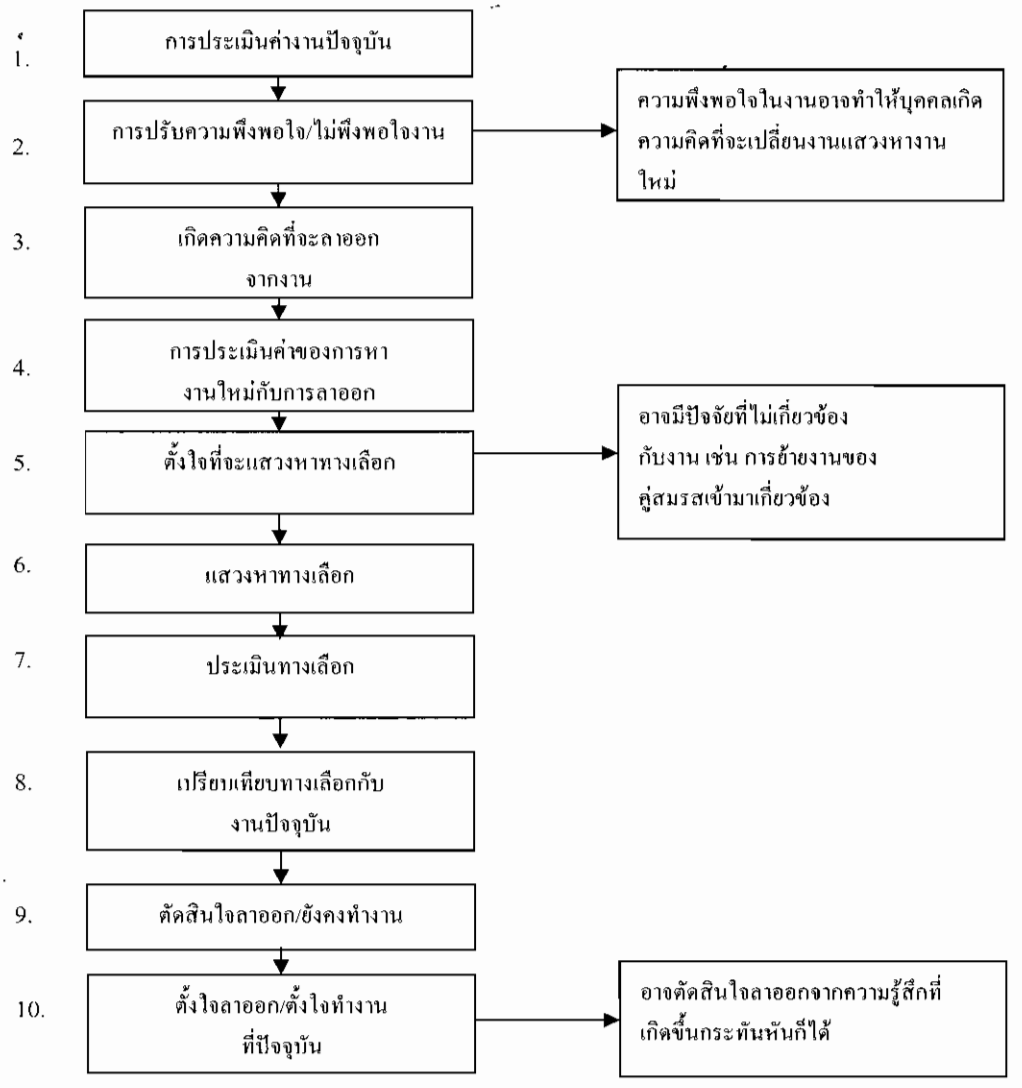
ภาพที่ 6 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ March and Simon (1958, pp. 96-102)

จากภาพที่ 6 March and Simon (1958, pp. 99) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจของพนักงานต่อการตั้งใจลาออก ซึ่งมี 2 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในงาน และการรับรู้โอกาสโยกย้ายภายในองค์การ โดยพิจารณาความพึงพอใจในงานด้านการมองภาพพจน์ของงาน การสามารถทำนายความสัมพันธ์ของงานได้ และความเข้าใจกันได้ของบทบาทในงานและบทบาทด้านอื่น ๆ ซึ่งการมองภาพพจน์ของงานจะสนใจที่การปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผลตอบแทน การมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย การศึกษาอัตราการเปลี่ยนแปลงของรายได้ และความก้าวหน้า

6. ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley ได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจลาออกซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 7

จากภาพที่ 7 สรุปได้ว่า การที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกนั้น จะมีการประเมินค่างานปัจจุบันก่อนว่า ตนเองมีความพึงพอใจในงานหรือไม่ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความคิดที่จะเปลี่ยนงานใหม่ แล้วจึงทำการประเมินค่าที่จะต้องไปเริ่มงานใหม่ กับการที่จะลาออกจากองค์การเดิม ถ้าเกิดความไม่พึงพอใจในงานมาก ก็จะตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ แล้วทำการเปรียบเทียบงานใหม่ กับ

งานปัจจุบัน ซึ่งถ้าพบว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนงานก็จะตัดสินใจลาออกทันที บางครั้งการตั้งใจลาออกก็อาจจะเกิดจากสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น สุขภาพ การย้ายงานของคู่สมรสที่จะต้องย้ายตามไปด้วย (Mobley, 1982 อ้างถึงใน สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550, หน้า 13)



ภาพที่ 7 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley (1982 อ้างถึงใน สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550, หน้า 13)

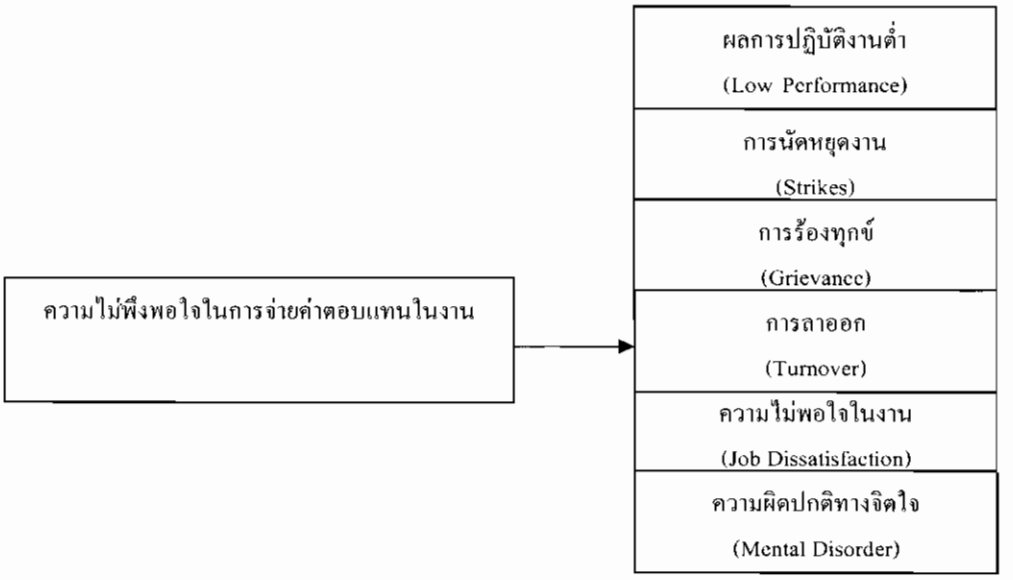
จากตัวแบบการลาออกดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ตัวแบบของการลาออกจะเกิดจากความไม่พึงพอใจในงานในเรื่องการบริหารของหัวหน้างาน ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมใน

การทำงาน ส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดผลเสียกับองค์การออกมา และเมื่อองค์การไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจได้พนักงานจึงทำการค้นหางานใหม่ เมื่อได้งานแล้วจะประเมินข้อดีข้อเสียขององค์การใหม่อีกครั้งก่อนที่จะตั้งใจลาออกจากงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออก

1. ปัจจัยด้านพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่า การลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไร และส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร ซึ่ง Lawler (1972, pp. 450-451) ได้กล่าวถึงการลาออก คือ การไม่พอใจในการบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหาร มักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่างด้วยกัน ดังนี้

1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้นจะทำให้พนักงานขององค์การมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลการปฏิบัติงานต่ำ มีการนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์สูงหรือมากกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดงาน และลาออกเป็นลำดับต่อมา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกจากงานตามแนวคิดของ Lawler ได้เสนอว่าสาเหตุของความไม่พึงพอใจในการบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหารมักจะก่อให้เกิดผลตามมาหลายประการด้วยกัน โดยเสนอตัวแบบ ดังแสดงในภาพที่ 8

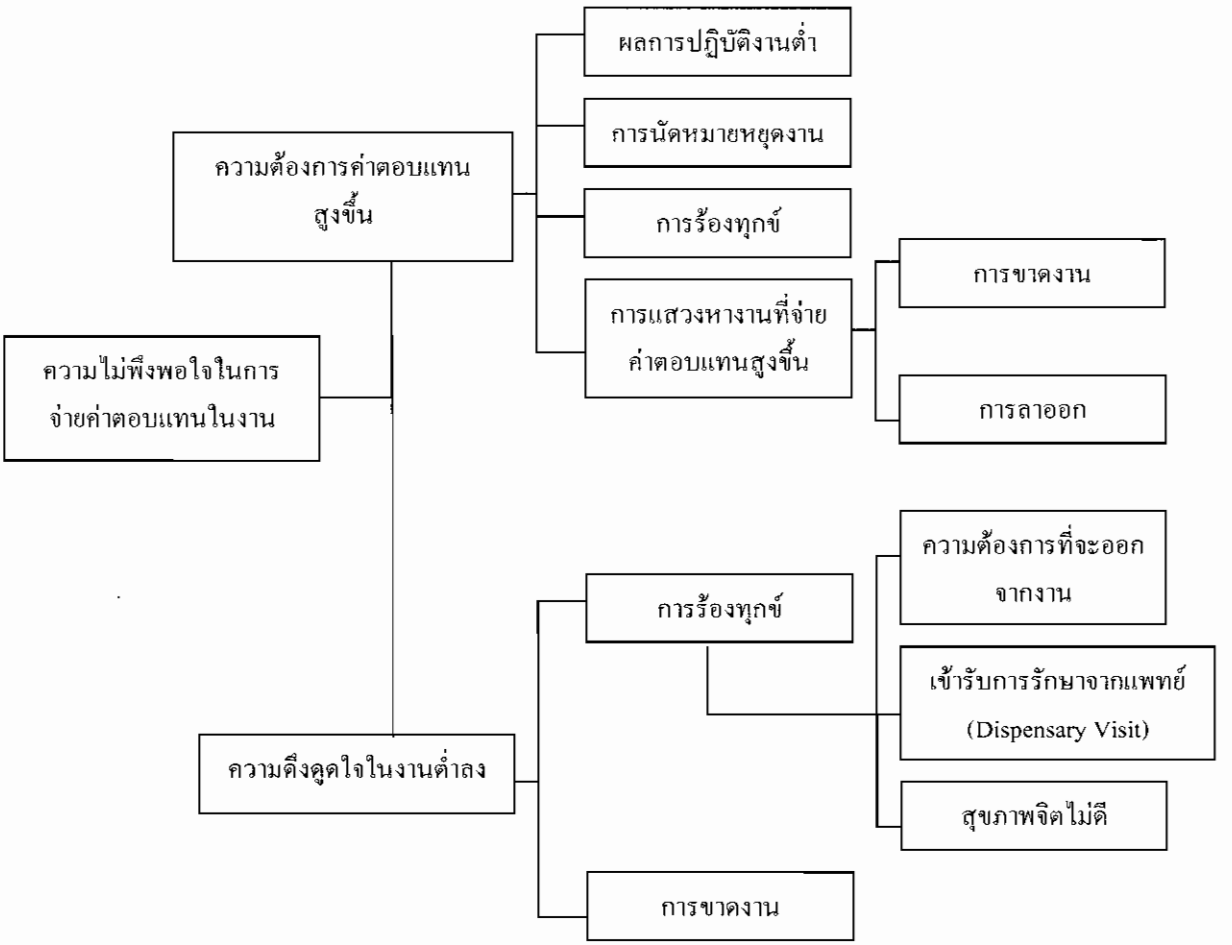


ภาพที่ 8 ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน (Lawler, 1972, p. 451)

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

จากภาพที่ 8 Lawler (1972, p. 451) กล่าวว่า ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน หรือเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น 6 อย่างด้วยกัน คือ ผลการปฏิบัติงานต่ำ การนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ การลาออก ความไม่พึงพอใจในงาน และความผิดปกติทางด้านจิตใจ และ Lawler ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมทั้ง 6 อย่าง และผลที่ได้รับว่าเกิดอะไรตามมาบ้าง โดยสร้างตัวแบบ ดังแสดงในภาพที่ 9

1.2 ความดึงดูดใจในการทำงานต่ำลง หากเกิดความรู้สึกนี้ขึ้น จะทำให้พนักงานในองค์การเกิดความไม่พอใจในงาน จะมีผลให้เกิดความผิดปกติทางด้านจิตใจ และสุขภาพจิตไม่ดี เป็นผลให้ขาดงาน และลาออกในที่สุด ดังแสดงในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนในงาน (Lawler, 1972, p. 451)

347668

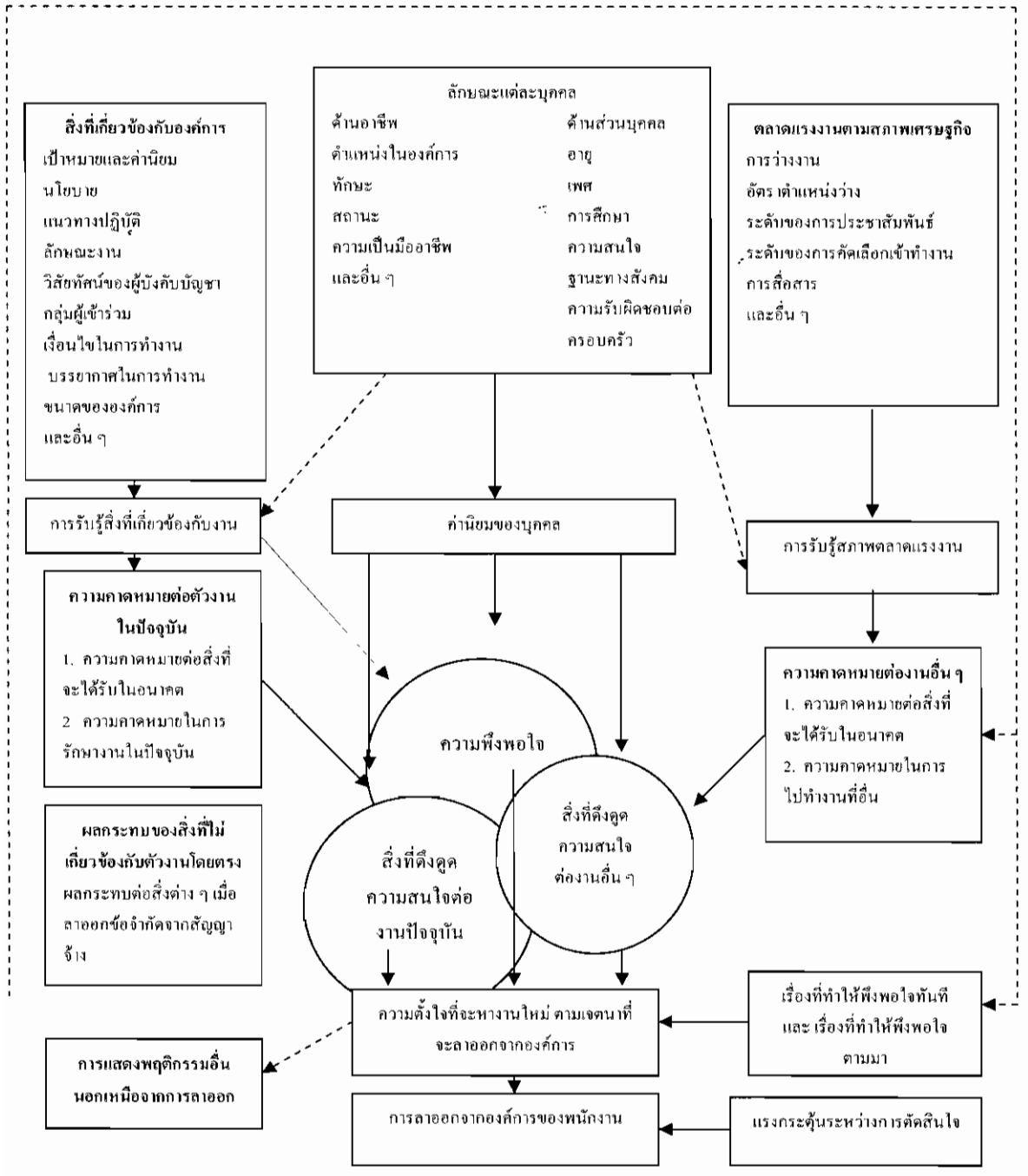
2. ปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นปัจจัยที่กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ประกอบด้วย Bowey, Fry and Burton ซึ่งทั้งหมดเห็นด้วยกับคำดังกล่าวนี้ เนื่องจากหากกิจการทางธุรกิจกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว ทำให้งานจำนวนมากจะถูกสร้างขึ้น มีผลให้อัตราการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะต่ำ ดังนั้นอัตราการลาออกจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงาน

3. ปัจจัยที่เป็นแรงงานผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด นับว่าเป็นปัจจัยที่ผสมผสานปัจจัยด้านพฤติกรรม และปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน (Shikiar & Freudenberg, 1982, pp. 846-847) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน มี 2 ปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในหน่วยงาน ขนาดองค์การ การสื่อสาร เป็นต้น Mobley (1977, p. 240) ได้เสนอว่าปัจจัยผลักดันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทำให้พนักงานคิดลาออกจากงานหาทางเลือกหรือเปรียบเทียบระหว่างงานในขณะเดียวกัน

3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้พนักงานมีการเคลื่อนย้ายหรือลาออกจากองค์การเดิมไปสู่องค์การใหม่ เช่น ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนสูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น Mobley (1977, p. 240) กล่าวว่า ปัจจัยดึงดูดถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีส่วนไม่น้อยต่อการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกตินั้น พนักงานมักจะลาออกจากงานเมื่อเขาได้รับงานใหม่ที่จ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

4. ปัจจัยตามแนวคิดของ Mobley, Griffiths, Hand and Meglino (1982 อ้างถึงใน อมรโททำ, 2551, หน้า 33) ได้เสนอปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงาน และการลาออกจากงานได้แก่ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน ความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะได้ในอนาคตจากองค์การ ความคาดหวังถึงงานอื่น ๆ ภายนอกองค์การและสุดท้ายคือผลกระทบของสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง และบทบาทอื่น ๆ เช่น นโยบายเกี่ยวกับการขาดงานและลางาน สิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างของนโยบายแนวทางปฏิบัติและเงื่อนไข ที่เป็นส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เป็นสิ่งที่มีผลต่อการตั้งใจลาออก ซึ่งสรุปตามตัวแบบในภาพประกอบที่ 10



ภาพที่ 10 รูปแบบของกระบวนการในการลาออกที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ (Mobley, Griffiths, Hand & Meglino, 1982, p. 125 อ้างถึงใน อมร โททำ, 2551, หน้า 34)

อมร โททำ (2551, หน้า 35) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกตามแนวคิดของ Mobley สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 10

4.1 ความพึงพอใจในงานกับการลาออก Mobley และคณะได้ศึกษาผลกระทบจากความพึงพอใจในงานต่อการลาออกซึ่งได้พิจารณาทั้งความหมายของความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์กับการลาออก

ประการแรก ความพึงพอใจในงานเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันการให้ความสำคัญกับการจัดรูปแบบงานและแตกต่างกันไป เช่น บางคนเห็นการทำงานรูปแบบซ้ำการปรับเปลี่ยนกะ การไม่ได้รับเงินจากงานนอกเวลา และความเข้ากันได้ระหว่างพนักงานมีความสำคัญ ในขณะที่พนักงานบางคน ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ การจัดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น และการได้รับผลตอบแทนพิเศษเป็นเรื่องที่สำคัญจากความหลากหลายของค่านิยมในการทำงานนี้ หัวหน้างานจะต้องวิเคราะห์เข้าใจให้ได้การที่รูปแบบการบริหาร การปฏิบัติงาน และขั้นตอนการทำงานให้เป็นแบบอย่างเดียวกันหมดทั้งองค์การ อาจจะเป็นตัวขัดขวางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานก็เป็นได้ เพราะไม่สามารถรองรับความแตกต่างของพนักงานในองค์การได้เพียงพอ และในความพึงพอใจที่แตกต่างกันนี้ ความพึงพอใจที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในงานด้านระบบการให้รางวัล ความพึงพอใจในงานด้านการคัดเลือกพนักงาน และการจัดตำแหน่งงานที่เหมาะสม

ประการที่สอง การพิจารณาความพึงพอใจในงานควรเน้นที่การรับรู้ของพนักงาน ความพึงพอใจเป็นส่วนหนึ่งจากการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เขาคิด หรือเห็นสัมผัสกับการให้คุณค่าของตน เช่น บางองค์การอาจใช้นโยบายการเพิ่มค่าจ้างตามผลงาน ซึ่งนโยบายนี้ก็เป็นที่ยอมรับของพนักงาน แต่นโยบายนี้พนักงานไม่ได้เห็นเป็นรูปธรรม เนื่องจากมีการจัดการเรื่องค่าจ้างเป็นความลับ ด้วยเหตุนี้ อาจจะเกิดความไม่พึงพอใจของพนักงานก็เป็นได้ อาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจไม่ใช่เป็นการรับรู้ของฝ่ายบริหาร แต่เป็นการรับรู้ของตัวพนักงาน ดังนั้น การที่จะเข้าใจสภาพของพนักงาน และสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงจำเป็นต้องวัดความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพนักงาน

ประการที่สาม ความคาดหวังต่อความพึงพอใจในงานมีหลากหลายด้าน เพราะพนักงานมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ไม่มีค่านิยมด้านใดด้านหนึ่ง ที่จะสามารถกำหนดความพึงพอใจในงานได้อย่างสมบูรณ์ บางครั้งองค์การไม่สามารถจะทำให้พนักงานพึงพอใจด้านค่าจ้างได้ แต่ก็ยังสามารถรักษาความพึงพอใจของพนักงานได้ด้วยการใช้นโยบายด้านลักษณะงาน เงื่อนไขในการทำงาน การบริหารงาน ซึ่งเป็นการให้คุณค่าในด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงินและค่าจ้าง

ประการที่สี่ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการวัดความพึงพอใจในงานเฉพาะเวลาและเงื่อนไขในปัจจุบันเท่านั้น ไม่สามารถทำนายความคาดหวังของพนักงานในอนาคตและไม่สามารถใช้เปรียบกับความพึงพอใจ เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปได้ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่บางครั้งความพึงพอใจไม่สามารถทำนายการลาออกได้โดยตรง เช่น ผู้บริหารคนใหม่ในองค์การไม่พึงพอใจในงานปัจจุบันอย่างมาก แต่ก็ยังคงอยู่กับองค์การ เพราะเขาคาดหวังว่าจะเกิดความพึงพอใจในอนาคต

4.2 ความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากองค์การในอนาคต บางครั้งพนักงานที่ไม่พึงพอใจในปัจจุบันก็ไม่ลาออกจากองค์การนั้น ๆ ในขณะที่มีตำแหน่งงานว่างในที่อื่น ๆ เพราะเขาคาดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือได้รับความพึงพอใจมากขึ้นในอนาคต ความคาดหวังในอนาคตจะเป็นการคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของงาน การโยกย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนนโยบายองค์การ การเปลี่ยนเงื่อนไขในการทำงาน หรือการลาออกของพนักงานคนอื่น ด้วยเหตุผลเดียวกันนี้ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานในปัจจุบันก็อาจจะลาออกได้ เพราะเขามีความคาดหวังในด้านลบกับองค์การในอนาคต เช่น รู้สึกว่าการทำงานของเขาจะเปลี่ยนไปในทางแย่ลง หรือ มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งน้อย หรือนโยบายขององค์การเปลี่ยนไปในทางลบ ซึ่งจะทำให้พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานเริ่มต้นจะหางานใหม่

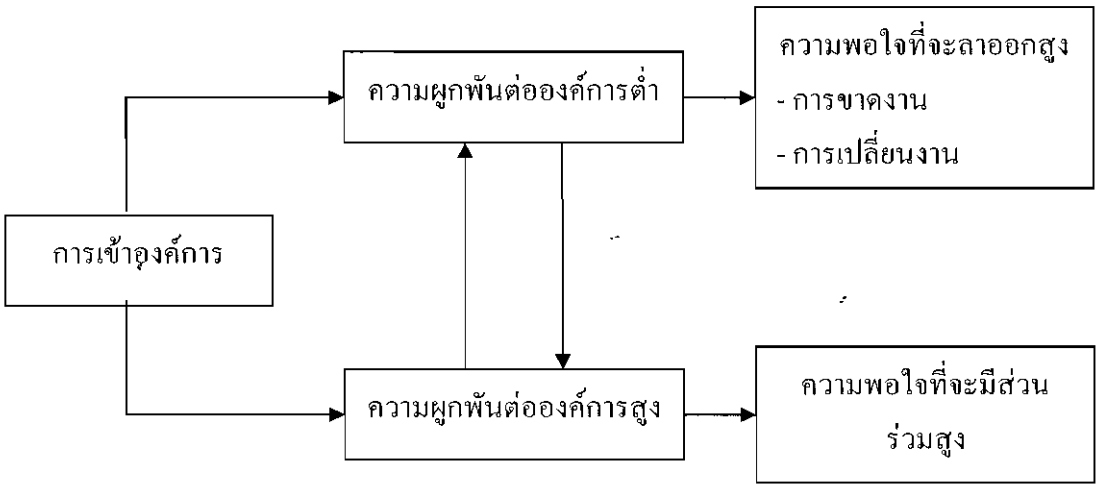
4.3 ความคาดหวังถึงงานอื่น ๆ ภายนอกองค์การ ความคาดหวังถึงงานอื่น ๆ ภายนอกองค์การ มีผลเด่นชัดต่อการลาออกของพนักงาน คือ การหางานอื่น ๆ ที่น่าพึงพอใจกว่างานในปัจจุบัน พนักงานที่มีความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีความคาดหวังทางลบต่ออนาคตในองค์การ อาจจะไม่ลาออกจากองค์การ เพราะไม่ทราบว่ามีงานที่น่าสนใจและดีกว่า ในทางกลับกันพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน และมีความคาดหวังที่ดีต่ออนาคตในองค์การ อาจจะลาออกจากองค์การ เพราะเขาทราบว่ามีงานอื่นที่น่าสนใจกว่า ความคาดหวังต่องานภายนอกนี้ จะขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงานที่สำคัญของพนักงาน และความต้องการตามค่านิยมนั้นสามารถบรรลุได้จากงานภายนอก

4.4 ผลกระทบของสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง และบทบาทอื่น ๆ จากปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงาน ส่วนพนักงานที่ขึ้นอยู่กับงานในปัจจุบันและทางเลือกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานภายในและภายนอกองค์การ และพนักงานอาจเปลี่ยนความคาดหวังด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไปสู่การลาออก เนื่องจากนโยบายของงานภายนอกองค์การ หรือพนักงานอาจจะเกิดข้อจำกัดจากค่านิยมหรือบทบาทของพนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน สำหรับบุคคลที่ใช้ชีวิตแบบให้ความสำคัญกับสิ่งที่เหนือจากงานเป็นหลัก การตัดสินใจ

เกี่ยวกับงานและการลาออกของพวกเขาจะมีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยสามประการที่กล่าวมาแล้ว ในทางกลับกัน คนที่ให้ความสำคัญกับงาน การลาออกจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสามข้อแรกอย่างมาก แต่สำหรับคนส่วนใหญ่ จะมีลักษณะให้ความสำคัญกับทั้งสองสิ่งใกล้เคียงกัน โดยปัจจัยด้านพื้นฐานครอบครัว ศาสนา วัฒนธรรม การเล่นกีฬา ค่านิยมทางสังคมจะมีส่วนสัมพันธ์กับค่านิยมทางการงาน ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบจากตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน และการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับนโยบาย สภาพเงื่อนไขในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อตัวแปรที่ไม่เกี่ยวกับงาน ตัวอย่างของนโยบายและสภาพเงื่อนไขในการทำงาน เช่น การโยกย้าย การปรับเปลี่ยนกะ การเดินทางเพื่อการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้ไม่เพียงมีผลต่อพนักงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อคู่ครองและครอบครัวของพนักงานอีกด้วย

จากปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกตามแนวคิดของ Mobley และคณะ สามารถสรุปได้ว่า การลาออก การขาดงาน การไม่สนใจในงาน เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่เรียกว่า การถอนตัวซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกพฤติกรรมการถอนตัวจากองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการลาออกจะไม่เกิดพฤติกรรมการถอนตัว ถ้าการลาออกนั้นเป็นผลมาจากแรงจูงใจอื่น ๆ การลาออกอาจจะเกิดกับพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน ถ้าเขามองเห็นโอกาสภายนอกกับองค์การ หรือเป็นพนักงานที่ตัดสินใจเนื่องจากผลกระทบของปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน นอกจากนี้ พนักงานบางคนที่ตั้งใจลาออกจากงานแต่ไม่สามารถลาออกได้ เนื่องจากความจำเป็นบังคับ จะแสดงพฤติกรรมการถอนตัวอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การเฉื่อยชา เป็นต้น และพนักงานเหล่านี้ มีแนวโน้มที่จะลาออกจริงเมื่อความจำเป็นเหล่านั้นหมดไป

5. ปัจจัยตามแนวคิดของ Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน ศรัณย์ ชูอาตม์, 2552, หน้า 38) ได้แสดงลักษณะและผลของความผูกพันต่อองค์การซึ่งส่งผลต่อการลาออกว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การ มีความพอใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานสูง และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ จะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์การ จะมีการขาดงาน และเปลี่ยนงาน นอกจากนี้การลาออกเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวกันกับองค์การ ซึ่งเป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การหรือออกจากองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แบบจำลองความผูกพันต่อองค์การและการลาออก (ผกามาศ จันต๊ะ, 2550, หน้า 21)

6. ปัจจัยตามแนวคิดของ อัจฉริยา ประเสริฐศรี (2552, หน้า 13) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการลาออกจากงาน จากการศึกษาพบว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานต่ำอัตราการลาออกจะสูงขึ้น ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการลาออกจากงานของพนักงาน จึงขอเสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ของ Herzberg ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

6.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การได้พัฒนาทักษะ ความชำนาญในงาน ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง

6.2 ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารองค์การ การบังคับบัญชา สัมพันธภาพที่มีกับหัวหน้างาน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง สัมพันธภาพที่มีกับพนักงาน สัมพันธภาพที่มีกับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว ฐานะทางอาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน

7. ปัจจัยตามแนวความคิดของ Mowday and others (1981, pp. 128-129) กล่าวว่า การที่พนักงานมีการตั้งใจในการลาออกจากงาน มีผลมาจากปัจจัย 2 ปัจจัย ดังนี้

7.1 ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน (Affective Responses to the Job) จะสามารถนำไปสู่พฤติกรรมการตั้งใจที่จะลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมการลาออกจากงานได้ เช่น ความ

พึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ความผูกพันต่องาน เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกัน ความรู้สึกเหล่านี้ ก็สามารถช่วยลดการตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

7.2 ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Non-work) เช่น การทดลองงาน ความต้องการแรงงานความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว การฝึกงาน เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่ม หรือลดการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานได้

8. ปัจจัยตามแนวคิดของ Goleman (1989, cited in Thorne & Pellant, 2007, pp. 128-130) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่สำคัญของการที่พนักงานจะลาออกจากองค์การ ว่าเป็นเรื่องการบริหารของหัวหน้างานเป็นหลักอันได้แก่ การยอมรับจากหัวหน้างาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน เป้าหมายที่ชัดเจนของงาน การสื่อสารที่ชัดเจน

9. ปัจจัยตามแนวคิดของ Bretz, Broudreau and Judge (1994 cited in Vandenberg & Nelson, 1999, pp. 1313-1336) พบว่าการที่พนักงานมีความไม่พึงพอใจในด้านต่าง ๆ ต่อองค์การและงาน เช่น การบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน นโยบายขององค์การ เป็นสาเหตุของการตั้งใจในการที่จะลาออก Shaw (2002 อ้างถึงใน กรพินธุ์ จิระพงษ์, 2550, หน้า 14) กล่าวว่า สาเหตุที่พนักงานลาออกส่วนใหญ่เนื่องมาจากการบังคับบัญชาที่ไม่ดี ไม่มีตำแหน่งที่ท้าทายความสามารถ มีอำนาจควบคุมในการทำงานที่จำกัด การบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรมและมีโอกาสที่ดีในที่ทำงานอื่น

10. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน เป็นสาเหตุหนึ่งที่มีระดับความสัมพันธ์ที่สูงกับการตั้งใจลาออกจากงานและนอกจากองค์รวมของความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานแล้ว จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย ๆ ในด้านต่าง ๆ ของความพึงพอใจยังมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

10.1 ปัจจัยด้านองค์การกับการตั้งใจลาออกจากงาน ความพึงพอใจในองค์การนั้นประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านค่าจ้าง ขนาดขององค์การ ความยุติธรรมในองค์การ ความมั่นคงในงาน นโยบายและการจัดการขององค์การ ชื่อเสียงขององค์การ โอกาสก้าวหน้าในองค์การ เป็นต้น

10.1.1 ค่าจ้าง (Pay) นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการลาออกจากงาน จากการศึกษาพบว่าหากพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือหลักการจ่ายค่าจ้าง จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในเรื่องค่าจ้างและผลตอบแทน ลดพฤติกรรมการลาออกจากงานได้

10.1.2 ขนาดขององค์การ (Organizational Size) ขนาดขององค์การมีความ

สัมพันธ์ในด้านบวกกับการลาออก กล่าวคือ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าใด โอกาสที่พนักงานจะลาออกจากงานก็สูงขึ้น เนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญต่อระบบการจ้างงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน และเมื่อองค์การขนาดใหญ่ไม่สามารถสร้างความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนสูงได้ จึงทำให้พนักงานมีแนวโน้มการลาออกสูง

10.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการลาออกจากงานความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบไปด้วยหลายปัจจัยแต่ปัจจัยที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยในด้านลักษณะการบังคับบัญชา ขนาดของหน่วยงาน และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

10.2.1 ลักษณะการบังคับบัญชา (Supervisory Style) ลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของพนักงาน Basselt (1967 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 23) กล่าวว่า โดยเฉพาะช่วงปีแรกของการทำงาน หากพนักงานมีหัวหน้างานที่ใช้ลักษณะการบังคับบัญชาแบบเผด็จการจะทำให้มีอัตราการลาออกสูง นอกจากนี้ความเป็นธรรมของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกเช่นกัน หากพนักงานได้รับรู้ว่าหัวหน้างานไม่ได้ให้ความเป็นธรรมและไม่มีความยุติธรรมในการให้ข้อมูลย้อนกลับและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจ และเกิดการลาออกตามมา

10.2.2 ขนาดของหน่วยงาน (Work Unit Size) ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของหน่วยงานกับพฤติกรรมการลาออกจากงานนั้น พบความสัมพันธ์ในหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากการเพิ่มจำนวนของพนักงานนั้นนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในด้านแรงจูงใจภายในเพราะการเพิ่มขนาดของหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้นจะทำให้ความสามัคคีในกลุ่มมีน้อยลง ต้องทำงานเฉพาะด้านมากขึ้น และการติดต่อสื่อสารจะมีน้อยลง หากความไม่พึงพอใจเหล่านี้มีมากขึ้น โอกาสที่จะนำไปสู่พฤติกรรมการลาออกก็จะมีมากขึ้นเช่นกัน

10.2.3 การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peer Group Interaction) Telly (1971 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 23) กล่าวว่า เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับกลุ่มเพื่อน การมีปฏิสัมพันธ์จะช่วยเหลือและนำไปสู่การเสริมแรงภายใน เพื่อการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในงาน นอกจากนั้นความสามัคคีในกลุ่มเพื่อนร่วมงานก็สามารถทำนายการลาออกจากงานได้ Mobley (1977 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 23) กล่าวว่า การที่รู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในการทำงานและมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานของตน อัตราการลาออกของพนักงานจะน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในกลุ่มเพื่อนของตนเอง

10.3 ปัจจัยด้านเนื้อหาของงานกับการลาออกจากงานปัจจัยด้านต่าง ๆ ของความพึงพอใจ

ในสาระของงานที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานประกอบด้วยปฏิกิริยาที่มีต่อเนื้อหาของงาน ความซ้ำซากจำเจในงาน ความมีอิสรภาพและความรับผิดชอบในงานที่ทำ และความชัดเจนในบทบาท

10.3.1 ปฏิกิริยาที่มีต่อเนื้อหาของงาน (Overall Reaction to Job Content) Waters and Roach (1971 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 24) กล่าวว่า ความคาดหวังของพนักงานที่ต้องการให้องค์การหรือเพื่อนร่วมงาน มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ตนเองทำอยู่ ตลอดจนการรับรู้ของพนักงานว่างานที่ได้รับผิดชอบนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า หากพนักงานรับรู้ว่าองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญในงานที่ตนเองทำและพนักงานเองก็รับรู้ว่างานที่ตนเองทำนั้นไม่มีความสำคัญ จะมีอัตราการลาออกที่สูงกว่าพนักงานที่รู้ว่างานที่ตนทำมีคุณค่าและองค์การมองเห็นความสำคัญของงานที่ตนกระทำ

10.3.2 ความซ้ำซากจำเจในการทำงาน (Task Repetitiveness) Guestt (1955 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 24) กล่าวว่า เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก เนื่องจากงานที่ทำเป็นการทำงานเพียงลักษณะเดียว ทำให้เกิดความซ้ำซากและต้องทำงานเหมือนเดิมทุก ๆ วัน ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานและลาออกในที่สุด

10.3.3 ความมีอิสระภาพและความรับผิดชอบในงาน (Job Autonomy and Responsibility) Vroom (1964 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 24) กล่าวว่า ปัจจัยนี้เกิดจากความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ตนทำว่ามีอิสระภาพในการทำงานมากน้อยแค่ไหน และรับผิดชอบงานเท่าใด โดยระดับความคาดหวังของพนักงานในแต่ละคนแตกต่างกันไป Ross and Zander (1957 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 24) กล่าวว่า พนักงานที่คาดหวังอำนาจ และความรับผิดชอบในงานสูงก่อนการทำงาน หลังจากที่ทำงานแล้วและรับรู้ว่าได้รับอิสรภาพและความรับผิดชอบในงานน้อย จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน อัตราการลาออกสูง

10.3.4 ความชัดเจนของบทบาท (Role Clarity) Campion and Mitchell (อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 24) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่ชัดเจน และคลุมเครือในบทบาทนั้น เกิดจาก 3 สาเหตุ คือ 1. การเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2. ความซับซ้อนขององค์การ และ 3. นโยบายการจัดการและการติดต่อสื่อสาร นอกจากนั้นความชัดเจนในบทบาทก็มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานเกิดขึ้นจาก ความชัดเจนในบทบาทที่ต้องปฏิบัติจริงตามที่องค์การมอบหมายกับความชัดเจนที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังและความเข้าใจของพนักงานก่อนการทำงานกับงานที่ปฏิบัติจริง และความชัดเจนในบทบาทมีความสัมพันธ์ทางลบ กับการลาออกจากงาน กล่าวคือ หากงานที่ทำตรงกับบทบาทที่พนักงานคาดหวังและองค์การมีการมอบหมายงานและ

ระบุอย่างชัดเจนอัตราการลาออกต่ำกว่าพนักงานที่รับรู้ว่างานที่ทำมีบทบาทไม่ตรงกับที่คาดหวัง และองค์การมีการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจน

Branham (2005, pp.2-8) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการรักษาพนักงานไว้ในองค์การได้ขจัดข้อขัดแย้งที่แบ่งแยกระหว่างพนักงานและหัวหน้างานลงและแม้แต่การบริหารจัดการต่าง ๆ จากผู้บริหารอาวุโส ในความพยายามเพื่อเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดอกเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน และองค์การจะต้องตระหนักถึงอะไรบ้าง และโน้มน้าวเชิญชวนเพื่อดึงดูดจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถอยู่กับองค์การไว้ได้ โดยใช้การสัมภาษณ์และข้อมูลการสำรวจ Branham ได้ยกเหตุผลแต่ละส่วน ในการอธิบายถึงเหตุผล 7 ประการที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์การ ดังนี้

1. งานหรือสถานที่ทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (The Job or Workplace was not as Expected) ในทุก ๆ วันจะมีพนักงานเข้าใหม่ด้วยสิ่งที่คาดหวังในอนาคต บางคนยังคงทำอยู่ต่อไป ส่วนบางคนก็ปล่อยปัญหาไว้เช่นเดิม และลาออกจากบริษัท ต้นเหตุแห่งปัญหาที่พนักงานได้รับคือพวกเขายังไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวัง ความคาดหวังของพนักงานบางทีอาจจะไม่สามารถเป็นจริงได้ และบางครั้งก็ไม่มีทางเป็นไปได้เลย

2. ความไม่เหมาะสมระหว่างงานและคน (The Mismatch between Job and Person) พนักงานส่วนใหญ่กำลังรู้สึกถึงพลังของพวกเขาที่ไม่ได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้เต็มที่ มีหัวหน้างานไม่มากนักที่ให้ความสำคัญหรือสนใจกับทิศทางการจับคู่คนให้เข้ากับงาน หรือพิจารณางานให้เหมาะสมกับพนักงาน

3. การให้คำแนะนำ การชี้แนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานน้อยเกินไป (Too Little Coaching and Feedback) การให้คำปรึกษา (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะทำให้พนักงานสามารถตอบคำถามเบื้องต้นทั้ง 4 คำถามดังนี้ 1. ทิศทางที่องค์การมุ่งจะไป 2. วิธีที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายทำอย่างไร 3. สิ่งที่องค์การคาดหวังจากพนักงานควรทำอย่างไร และ 4. ตอนนี้พนักงานกำลังทำอะไร

4. การที่พนักงานมองไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้า (Too Few Growth and Advancement Opportunities) หัวหน้างานไม่มีความสามารถดีพอ หรืองานมีความยากเกินไปจนพนักงานมองไม่เห็นความสำเร็จของงานแม้ว่าจะพยายามเต็มที่แล้ว อีกทั้งไม่คิดว่าจะสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนได้

5. ความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและไม่ได้รับการยอมรับจากองค์การ (Feeling Devalued and Unrecognized) หากพนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเข้าใจหรือการบริหารจัดการที่ยุติธรรมเพียงพอจากหัวหน้างาน พนักงานจะขาดความรู้สึกเชื่อมั่น และเลือกที่จะลาออก

หากเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและไม่ได้รับการยอมรับจากองค์การ

6. ความกดดันจากการได้รับมอบหมายงานมากเกินไปและความไม่สมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Stress from Overwork and Work Life Imbalance) ปัญหาทั่วไประหว่างธุรกิจ คือ ปริมาณงานเพิ่มขึ้นในขณะเดียวกันจำนวนของพนักงานยังคงจำนวนเท่าเดิม เปรียบเสมือนกับการทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งขึ้นด้วยจำนวนพนักงานเท่าเดิมและจำนวนงานเพิ่มมากขึ้น เวลาที่ลูกจ้างถูกกดดันจากข้างนอก หากหัวหน้างานขาดการตระหนัก และให้ความสำคัญกับพนักงานที่ได้รับแรงกดดันจากการมอบหมายงานที่มากเกินไป อีกทั้งมีผลกับรายได้ที่ได้รับยังคงเท่าเดิมส่งผลกระทบต่อไปยังชีวิตส่วนตัว และครอบครัวเป็นโดมิโน่เอฟเฟ็ค (Domino Effect) สิ่งเหล่านี้เป็นชนวนให้พนักงานทั้งหลายตัดสินใจลาออกในที่สุด

7. หมดความเชื่อมั่นและสิ้นความศรัทธาในตัวหัวหน้างาน (Loss of Trust and Confidence in Senior Leaders) ความเชื่อถือและความซื่อสัตย์จากส่วนที่สูงสุดลงมายังพนักงานข้างล่างคืออะไร ข้อจำกัดในสัญญาที่มีกับพนักงานมีอะไรบ้าง หัวหน้างานบางคนละเลยที่จะใช้ความเชื่อมั่น เพื่อสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ Bluedorn (1982, p. 1) ได้อธิบายการตั้งใจลาออกจากงานว่า เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งนั้น การลาออก เป็นพฤติกรรมการเลือกหรือการหาสิ่งชดเชย จะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ของพนักงานถูกขัดขวางหรือพนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และการเลือกทางใหม่หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นผ่อนคลายลง ส่วนลักษณะที่สอง การลาออกมีระยะเวลาพัฒนาต่อเนื่องกันมาเริ่มต้นจาก พนักงานมีพฤติกรรมการถอนตัว (Withdrawal) จากสิ่งที่ไม่พึงพอใจซึ่งเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสารด้วย การขาดงานเมื่อมีโอกาส การมาทำงานสาย ในระยะนี้พนักงานเพียงแต่เกิดความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave) เท่านั้นแต่ยังไม่ลาออกจริง หากรอจนกระทั่งพนักงานสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ถึงระดับหนึ่ง ซึ่งพนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่อาจทนอีกต่อไปและเมื่อพนักงานมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าพฤติกรรมการลาออกจึงเกิดขึ้น

การลาออกของพนักงานอาจเนื่องมาจากหลาย ๆ สาเหตุ ซึ่ง อำนวย แสงสว่าง (2544, หน้า 206-207) กล่าวว่า การที่พนักงานออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันอาจเป็นเพราะ 1. ไปประกอบอาชีพอื่น หากพบว่ามีโอกาสก้าวหน้า มีความมั่นคงหรือมีรายได้มากกว่างานที่ทำอยู่ 2. ไปทำงานหน่วยงานอื่น เนื่องจากไม่พอใจสถานที่ทำงานเดิม ซึ่งอาจจะไม่สะดวกสบาย ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือ หัวหน้างานเข้มงวด ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน เป็นต้น 3. พักผ่อนเนื่องจากมีปัญหาสุขภาพซึ่งอาจเกิดจากการทำงานหนัก เกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน 4. ไปศึกษาต่อเพื่อให้

เกิดความก้าวหน้า ได้รับความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 5. อุปสมบทเนื่องจากเบื่อความสับสนวุ่นวาย ต้องการหาความสงบ ความสุขทางใจ 6. เหตุผลส่วนตัว เช่น มีภาระในการดูแลบุตร ดูแลทรัพย์สิน/กิจการของครอบครัว เป็นต้น และ 7. ถูกหัวหน้างานบีบบังคับหรือขอร้องให้ลาออกโดยอ้างเหตุผลความไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง

จากปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ศรัณย์ ชูอาตม์ (2552, หน้า 31) สรุปได้ว่า ปัจจัยของการลาออกจากงานเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมของงาน ลักษณะงาน การบริหารขององค์การ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยใดจะมีผลมากน้อยขึ้นกับพนักงานและสถานการณ์ที่พนักงานต้องประสบในระยะเวลานั้น ๆ เป็นสำคัญ การลาออกจากงานยังทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการแสดงออกต่อการลาออกของพนักงาน โดย Mowday and others (1981, pp. 129-130) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกจากงาน มีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะ ดังนี้

1. พฤติกรรมลาออกจากงานโดยตรง พนักงานจะตัดสินใจลาออกจากงานทันทีหากมีความรู้สึกที่ต้องการจะลาออกจากงาน แม้ว่ายังไม่มีทางเลือกอื่นรองรับก็ตาม

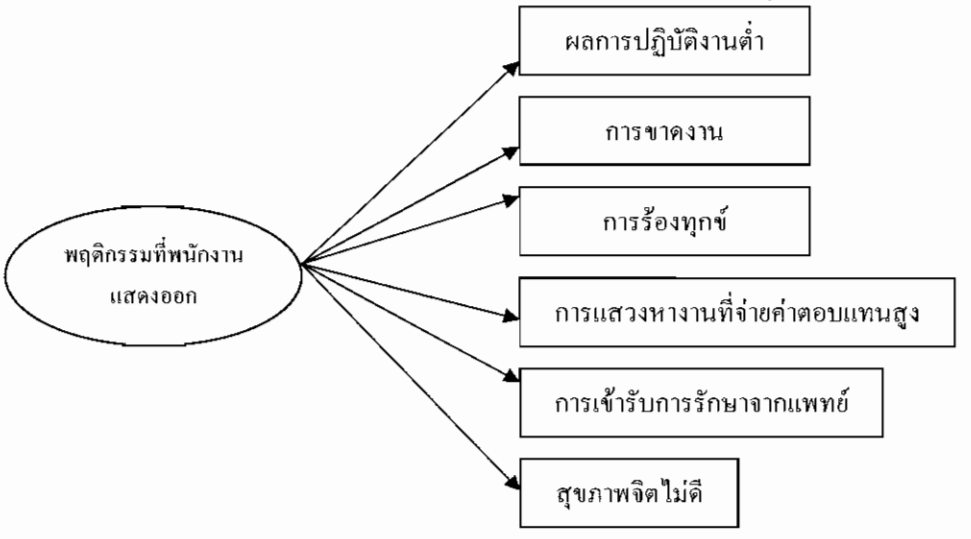
2. พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก เมื่อพนักงานเจตนาลาออกจากงาน พนักงานจะพยายามหาทางเลือกอื่น ให้มารองรับตอนที่ลาออกจากงานไปจากองค์การเดิม

3. พฤติกรรมอื่น ๆ เมื่อพนักงานทราบว่าตนไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ตนปรารถนาได้ หรือมีทางเลือกน้อย พนักงานยังคงไม่ลาออกจากองค์การ แต่จะมีพฤติกรรมอื่น ๆ เกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน การเฉื่อยชา การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง เพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจ ที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์การได้

กล่าวโดยสรุป การตั้งใจลาออกของพนักงานมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในด้านครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และการไม่พึงพอใจในการบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงานขององค์การ ความมั่นคงในการทำงาน เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ ถ้าหัวหน้างานสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ ดังนั้น ปัจจัยที่ผู้วิจัย เห็นถึงความสำคัญที่ต้องมีการปรับปรุง และแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ถ้าสามารถแก้ไขได้ ก็จะทำให้ลดผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ การขาดงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลเสียกับองค์การในระยะยาวถ้าพนักงานยังไม่สามารถหาองค์การใหม่มาทดแทนได้

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงตัดสินใจใช้แนวคิด Lawler (1972, p. 451) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการบริหารของหัวหน้างานประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ สุขภาพจิตไม่ดี ที่จะมีผล

ต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก เนื่องจากมีพื้นที่การเลี้ยงสัตว์ปีกมากกว่าภาคอื่น ๆ (จีรพรรณ ทองแท่น, 2555) จึงทำให้ต้องใช้แรงงานระดับปฏิบัติการเป็นจำนวนมาก ดังแสดงองค์ประกอบพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 องค์ประกอบพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกตามแนวคิดของ Lawler (1972, p. 451)

ผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจากองค์การ

Mathis and Jackson (2004, p. 74) กล่าวว่า ผลของการลาออกของพนักงานนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มงาน (Work Groups) และระดับองค์การ (Organization) โดยการลาออกของพนักงานแต่ละคน ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานที่จะลาออกเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ส่วนในระดับกลุ่มงานแม้จะได้รับผลกระทบน้อยกว่าระดับบุคคลและองค์การ แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่องค์การไม่อาจมองข้ามได้เช่นกัน เนื่องจากการทำงานของกลุ่มก็มีผลต่อการทำงานขององค์การ และในระดับองค์การนั้นการลาออกของพนักงานก็ไม่ได้ส่งผลทางลบเสมอไป การสูญเสียพนักงานในบางครั้ง ก็อาจเป็นสิ่งที่ปราถนาขององค์การได้เช่นกัน โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานหรือมีความน่าเชื่อถือต่ำ

นอกจากนี้แล้ว การตั้งใจลาออกยังส่งผลติดตามมาอีกนานับประการ ดังที่ เพ็ญศรี

วายวานนท์ (2537, หน้า 70) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกเป็นการเพิ่มพูนต้นทุนขององค์การในประเภทค่าใช้จ่าย ดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนการจัดจ้างคน ได้แก่ การสิ้นเปลืองเวลา และภาระในกระบวนการสรรหา การทดสอบ และการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนเข้าทดแทนคนที่ออกไป

2. ต้นทุนการฝึกอบรม ได้แก่ การเสียเวลาของหัวหน้าฝ่ายบุคคล และของตัวผู้รับการฝึกอบรมเอง

3. ผู้เริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่โดยปกติจะทำงานได้น้อยกว่าเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับ

4. ผู้เริ่มทำงานใหม่จะมีโอกาสทำงานพลาด หรือทำให้เกิดความเสียหายจากอุบัติเหตุได้มาก และทำให้อัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลืองสูง

5. ช่วงเวลาที่รอการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่าจะมีผลทำให้ผลผลิตลดลง และไม่ได้ใช้เครื่องจักร เครื่องมือเต็มกำลังคน

6. ต้องมีการทำงานล่วงหน้า เนื่องจากการเข้าออกงานมีมาก และก่อให้เกิดปัญหาการทำงานไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ

ซึ่งสอดคล้องกับ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543 อ้างถึงใน สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550, หน้า 17) ที่กล่าวว่า การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์การ เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการตัดสินเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออกองค์การจำเป็นต้องมีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลง กระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์การจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับพนักงานเก่าคนอื่น ๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรม และผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้กับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์การอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พัฒนาทักษะต่าง ๆ

3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์การในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบขาดความต่อเนื่อง และทำให้ผลผลิตสูญเสียไปจนกว่าจะมีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทนหน่วยงาน

ต่าง ๆ พนักงานจะทำงานร่วมกัน มีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบของบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. การทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์การจะส่งผลให้พนักงานอื่น ๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป ขวัญเสีย เกิดการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์การอื่น

5. เกิดภาพพจน์ไม่ดีกับองค์การ องค์การที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์การในสายตาสาธารณชนเสียไป

6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงานและฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ แต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับ-ส่ง ข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน

สอดคล้องกับ เสนาะ ติเยาว์ (2545 อ้างถึงใน ธัญพร กฤษณา, 2550, หน้า 13) ที่อธิบายว่า การลาออกจากงานหรือองค์การของพนักงานย่อมเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานและผลผลิตขององค์การ ที่มีการลาออกของบุคลากรอยู่เรื่อย ๆ ไม่เพียงแต่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่มาทดแทน การฝึกอบรม การจ้างงานล่วงเวลาและอื่น ๆ ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคต คุณภาพสินค้าหรือบริการอาจด้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักงานที่ออกจากองค์การเป็นพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ถือเป็นการสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญและกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพขององค์การ และ Gomez-Mejia, et al. (2001 อ้างถึงใน ธัญพร กฤษณา, 2550, หน้า 13) กล่าวว่า การลาออกด้วยความสมัครใจเป็นเรื่องที่องค์การจะต้องให้ความสนใจและวิเคราะห์หาเหตุผลว่าเพราะเหตุใดพนักงานจึงออกจากงาน อย่างไรก็ตามการลาออกด้วยความสมัครใจนั้นอาจมีทั้งแบบที่สามารถหลีกเลี่ยงได้และแบบที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แบบหลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดจากการตัดสินใจของพนักงานที่อยู่นอกเหนือความสามารถในการจัดการของหัวหน้างาน เช่น ย้ายติดตามคู่สมรส ย้ายกลับภูมิลำเนาเพื่อดูแลบุพการี เป็นต้น ส่วนแบบที่หลีกเลี่ยงได้ซึ่งมีสูงถึง 80% เช่น การลาออก เนื่องจากความไม่พึงพอใจในงานหรือระบบบริหาร ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การและหัวหน้างานอย่างเพียงพอ เป็นต้น ซึ่งหากมีการบริหารจัดการที่ดี ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ การลาออกแบบนี้ที่มีสูงถึง 80% ก็อาจลดลงได้ ดังนั้น หัวหน้างานขององค์การจะต้องพยายามบริหารจัดการเพื่อลดหรือรักษาระดับการสูญเสียพนักงานได้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

นอกจากนี้ Mobley (1982 อ้างถึงใน หอมไกล ต้นสัก, 2553, หน้า 24) ได้กล่าวถึงผลกระทบจากการลาออกจากองค์การตามแนวคิดของ Mobley ดังนี้

1. ผลกระทบต่อองค์การ

1.1 ผลดีต่อองค์การ คือ การที่พนักงานลาออกอาจทำให้ได้พนักงานใหม่ที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพกว่าเข้ามาแทนที่ก่อให้เกิดความรู้แนวคิด และการนำเทคโนโลยีใหม่มาให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลจากการรับพนักงานใหม่ที่มีความรู้ความสามาถ และลดความขัดแย้งในองค์การในกรณีที่มีการขัดแย้งในองค์การเป็นเรื่องยากที่จะแก้ไขได้ การออกจากงานจะเป็นวิธีการสุดท้ายที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง และจากการเปลี่ยนงานทำให้เกิดการกระตุ้นให้หัวหน้างานปรับปรุงหรือพยายามหาวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น ลดพฤติกรรมการผละงานต่าง ๆ ที่ไม่พึงปรารถนาในการที่บุคคลมีความต้องการเปลี่ยนงานแต่ไม่สามารถทำได้จากเหตุผลบางประการ พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมผละงานในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อมีโอกาสเปลี่ยนงานก็จะมีพฤติกรรมผละงานในรูปแบบต่าง ๆ ลดลง

1.2 ผลเสียต่อองค์การ คือ เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรง ได้แก่ การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามาแทนที่ ค่าใช้จ่ายทางอ้อม ได้แก่ ผลผลิตและประสิทธิภาพที่ลดลงในระหว่างการฝึกคนใหม่ เพื่อทดแทนพนักงานที่เปลี่ยนงานหรือลาออก กรณีคนที่ออกจากองค์การเป็นผู้ที่มีความชำนาญ มีความสามารถสูงจะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ ผลกระทบต่อรูปแบบของกลุ่มสังคม การติดต่อสื่อสารในองค์การ ถ้าพนักงานที่ลาออกเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร หรือเป็นพนักงานที่มีความสำคัญของกลุ่ม การลาออกจะมีผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ รวมทั้งปริมาณงานที่มากขึ้นและผลงานอาจจะมีประสิทธิภาพด้อยลง ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์การลดน้อยลง การลาออกของพนักงานอาจจะมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่เหลืออยู่ โดยมีผลทำให้อัตราการเปลี่ยนงานมีสูงขึ้น เนื่องจากขวัญและกำลังใจไม่ดี หรือเขาคิดว่ามีทางเลือกอื่น ๆ อีกมากมาย ในขณะที่แต่เดิมไม่สนใจที่จะเปลี่ยนงาน ทำให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เหมาะสมเมื่อมีการเปลี่ยนงานมากทำให้เกิดนโยบายหรือมาตรการควบคุมเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ตรงกับสาเหตุที่แท้จริง ทำให้เสียโอกาสที่ดี การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์การอาจจะเป็นสาเหตุให้องค์การต้องระงับหรือเลื่อนโครงการสำคัญเนื่องจากขาดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ

2. ผลกระทบต่อตัวพนักงาน

2.1 ผลดีต่อตัวพนักงาน คือ บุคคลที่ลาออกอาจจะได้รับการจูงใจที่ดีจากองค์การใหม่ในรูปผลประโยชน์ที่มากขึ้น หรืออาจเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถเดิม และส่งผลให้มี

ความก้าวหน้าในงานสูงขึ้น ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนงานอาจจะได้รับเลือกเข้าทำงานในหน่วยงานใหม่ที่ทำให้ความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น ผลดีต่อตัวพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์การ การที่พนักงานลาออกไปเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่ยังคงอยู่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้น

2.2 ผลเสียต่อตัวพนักงาน คือ การที่มีพนักงานลาออกจากองค์การ มีผลให้พนักงานที่คงอยู่พยายามพิจารณาหาสาเหตุว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานอื่นลาออกจากงาน ทำให้เขาแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย จากที่เขารู้สภาพความเป็นจริงในองค์การอาจทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน การที่พนักงานจำเป็นต้องเปลี่ยนงานอาจมีเหตุผลที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น มีความจำเป็นต้องย้ายภูมิลำเนา เหตุผลทางครอบครัว ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พอใจในงานได้ การออกจากงานอาจทำให้สูญเสียประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงาน เช่น ความอาวุโส และผลประโยชน์อื่น ๆ การเปลี่ยนงานอาจทำให้เกิดความเครียด ซึ่งถ้าไม่สามารถจัดการความเครียดนี้ได้จะทำให้กระทบกับความสัมพันธ์กับพนักงานอื่น และความสัมพันธ์ในครอบครัว ในด้านครอบครัว การเปลี่ยนงานอาจมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคู่สมรสได้

3. ผลกระทบต่อสังคม

3.1 ผลดีต่อสังคม คือ เป็นการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่องค์การใหม่หรือองค์การมีการขยายกิจการเป็นความจำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การย้ายไปสู่องค์การใหม่ให้ผลตอบแทนที่สูงก็จะมีผลต่อรายได้เฉลี่ยของประชากร รวมทั้งการลาออกจากงานที่มีความเครียดสูงจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ

3.2 ผลเสียต่อสังคม คือ การที่มีพนักงานลาออกจากงานมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้นซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้น และองค์การไม่สามารถขยายการลงทุนได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร

สรุปผลกระทบในด้านขององค์การ Ferris and others (1996. p. 621) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการลาออกจากองค์การของพนักงาน จะไม่ได้มีผลเสียต่อองค์การเสมอไป แต่องค์การก็ยังคงต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการลาออกของพนักงานอยู่เสมอ หากองค์การไม่ให้ความสำคัญในการลาออกแล้ว อาจเป็นหนทางนำไปสู่การสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์การในที่สุด ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องพยายามลดการลาออกของพนักงานลงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นของการลาออกก็ไม่ได้อยู่ที่ว่า มีพนักงานลาออกกี่คน แต่อยู่ที่ว่าใครเป็นคนลาออก เพราะผลกระทบของการลาออกต่อองค์การที่แท้จริงนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงานที่ลาออก รวมทั้ง คุณภาพของพนักงานที่จะมาทำหน้าที่แทนพนักงานที่ลาออกไปด้วย

สรุปผลกระทบในด้านของพนักงาน น้องเพื่อน ทรัพย์สมบูรณ์ (2552, หน้า 17) กล่าวว่า การลาออกจากงานนับเป็นเรื่องที่สำคัญในชีวิตการทำงานของพนักงาน พนักงานต้องใช้การพิจารณา อย่างรอบคอบในการตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ ดังนั้น หากพนักงานมีการตั้งใจที่จะลาออกจากงานแล้ว แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมเช่นนี้ไม่ใช่พฤติกรรมปกติของพนักงาน ในเรื่องนี้ Landy (1985, p. 410) กล่าวว่า การลาออกจากงานเป็นการเปลี่ยนวิถีชีวิตของพนักงาน พนักงานต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบที่มีอยู่ และต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานในที่ทำงานใหม่ นอกจากนั้นพนักงานที่ลาออกจากงานยังจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ไกลออกไปและไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรับผิดชอบส่วนตัว สถานที่ทำงาน และสภาพการจ้างงานในตลาดแรงงานอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงานมาจากความไม่พึงพอใจในงาน ที่มาจาก ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ตอบแทน ด้านสัมพันธภาพของหัวหน้างาน ความมั่นคงและความผูกพันในองค์การ และสภาพแวดล้อมในองค์การ ตามลำดับ ความไม่พึงพอใจของพนักงานจะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในรูปของ ผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และสุขภาพจิตไม่ดี ตามลำดับ ซึ่งบริบทของการวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดในด้านการปรับปรุงค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ให้กับพนักงานซึ่งการจะเข้าไปปรับปรุงแก้ไขผู้บริหารจะต้องเห็นถึงความสำคัญและพร้อมที่จะทำการปรับปรุงแก้ไขด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับพนักงานที่มีความคิดที่ตั้งใจลาออกจากองค์การ เป็นพฤติกรรมที่สามารถปรับปรุง และพัฒนาได้ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงาน

นักวิจัย	ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ตอบแทน	ด้านสัมพันธภาพกับหัวหน้างาน	ความมั่นคง และความผูกพันในองค์การ	สภาพแวดล้อมในองค์การ
March and Simon (1958)	✔	✔	✔	
Basselt (1967)		✔		
Herzberg (1968)	✔	✔	✔	✔

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิจัย	ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ตอบแทน	ด้านสัมพันธภาพกับหัวหน้างาน	ความมั่นคง และความผูกพันในองค์การ	สภาพแวดล้อมในองค์การ
Lawler (1972)	✔			
Pigors (1973)	✔		✔	
Sayles and Strauss (1977)	✔	✔		✔
Mobley (1977)	✔			
Steers and Porter (1987)			✔	
Mowday et al. (1981)			✔	
Shikiar and Freudenberg (1982)	✔			✔
Goleman (1989)		✔		
Bretz, Broudreau and Judge (1994)	✔		✔	
อำนวย แสงสว่าง (2544)		✔	✔	✔
Shaw (2002)	✔	✔	✔	
Mathis and Jackson (2004)		✔		
Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (2007)	✔	✔	✔	✔
อมรโททำ (2551)	✔	✔	✔	✔

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน

ความหมายของการบริหาร

Koontz (1961, p. 20 อ้างถึงใน วีระศักดิ์ ราชประโคน, 2551, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการเป็นกระบวนการให้ดำเนินงานโดยอาศัย และร่วมกับบุคคลที่ทำงานอยู่ในกลุ่ม หรือองค์การ ในขณะที่ Flippo (1970, p.1) กล่าวว่า การบริหาร หรือการจัดการเป็นกระบวนการในการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การปกครอง หรือการบังคับบัญชาหรือการอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Donnelly, Ivancevich and Gibson (1971, p. 4) ที่กล่าวว่า การบริหารหรือจัดการ (Management) ในกระบวนการในการประสานความพยายามของกลุ่ม และของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มนั้น ๆ โดยที่ สมโภชน์ นพคุณ (ม.ป.ป., หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารนั้นเป็นการแสดงออกถึงการกระทำหรือการปฏิบัติการบางอย่าง ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยทำร่วมกับผู้อื่น

สรุปการบริหาร หมายถึง การร่วมกันจัดการและทำงานอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้งาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายและบทบาทของหัวหน้างาน

Halpin (1966, pp. 95-97) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 ลักษณะ ซึ่งได้แก่ 1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2. มีบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น 3. ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นหัวหน้างาน และ 4. ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า สอดคล้องกับ สุเมธ แสงนิ่มนวล (2540 อ้างถึงใน ไกรวิน สาคร, 2550 หน้า 17) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ได้รับการแต่งตั้ง ยกย่อง หรือมอบหมายให้เป็นหัวหน้างาน หรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มและเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และวิไลพร คำภิรารักษ์ (2542 อ้างถึงใน สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร, 2550, หน้า 14) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าโดยตรงของพนักงานตามโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการดูแล จูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามความต้องการขององค์การ พัฒนาพนักงานและผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สอดคล้องกับ นพพร พุกกะพันธุ์ (2544 อ้างถึงใน สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร, 2550, หน้า 14) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่มี

อำนาจ ควบคุม บังคับบัญชา และสั่งการให้บุคคลอื่นตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไปปฏิบัติตาม หัวหน้างานจึงเป็นบุคคลที่เป็นหัวหน้า ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง ขึ้นไปจนถึงหัวหน้ารัฐบาล

ในด้านความรับผิดชอบของหัวหน้างาน Fulmer (1976 อ้างถึงใน สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร, 2550, หน้า 14) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลซึ่งรับผิดชอบในการชี้นำหรือจูงใจให้พนักงานในกลุ่มหรือหน่วยงาน มุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549, หน้า 7-8) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบในกิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น และสาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร (2550, หน้า 14) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าโดยตรงของพนักงานตามโครงสร้างขององค์การ มีหน้าที่ในการดูแลจูงใจ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การและเกิดความร่วมมือในการทำงาน ในขณะที่ Rue and Byars (1996 อ้างถึงใน สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร, 2550, หน้า 14) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลซึ่งทำงานในระดับบริหารในระดับต้นขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยการเป็นผู้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ สมใจ เขียวสด (2536 อ้างถึงใน ไกรวิน สาคร. 2550 หน้า 17) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง ผู้แทนขององค์การที่จะนำบุคลากรดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ทำให้หัวหน้างานประสบความสำเร็จในการบริหาร คือ 1. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 2. ภาวะความเป็นผู้นำที่สามารถนำทีมทำงานด้วยความมั่นใจและรับผิดชอบ 3. การจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นอยากทำงานด้วยความศรัทธา สอดคล้องกับ กัลยาณี สุงสมบัติ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน หมายถึง สมาชิกในองค์การที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร และประสานภารกิจของบุคคลอื่นในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรค ขจัดความยุ่งยากซับซ้อน ด้วยการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานที่ดี โดยเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ และโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามปกติ ซึ่งมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการสาขา รองประธาน ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

จากความหมายและนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่องค์การแต่งตั้งให้มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแล ให้บุคคลที่เป็นพนักงานทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

และหัวหน้างานจะต้องมีภาวะผู้นำที่ต้องคอยสั่ง ชี้แนะ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การตั้งไว้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานจะต้องมีความเคารพ เชื่อฟัง ไว้วางใจ ในตัวหัวหน้างานด้วย

การแบ่งระดับของผู้บริหารในองค์การ

สมชาติ กิจยรรยง (2544, หน้า 13) กล่าวว่า หัวหน้างาน คือ ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลาง ที่มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่จำนวนหนึ่ง ในขณะเดียวกัน เขาก็จะมีผู้บังคับบัญชาเหนือตนในระดับที่สูงขึ้นไปอีก หัวหน้างานจึงมีอยู่หลายระดับที่เรียกกัน เช่น โฟร์แมน หัวหน้ากะ ซูเปอร์ไวเซอร์ หัวหน้างาน เป็นต้น ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงระดับ และอำนาจบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ซึ่งเนตร์พัณณา ยาวิราช (2549, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงของหน่วยงาน เช่น ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริหาร (CEO : Chief Executive Officer)

2. ผู้จัดการ (Middle Management) ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการทั่วไป

3. หัวหน้างานระดับต้น (First Line Management) หรือ Supervisory ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้น มีหน้าที่มอบหมายงาน และควบคุมดูแลพนักงาน เช่น หัวหน้าคนงาน หัวหน้าฝ่ายช่าง หัวหน้าต่าง ๆ

ในส่วนอำนาจบังคับบัญชา (Authority) ของหัวหน้างานแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. หัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการ (Line Manager) ผู้บริหารประเภทนี้ หากพิจารณาในด้านการใช้อำนาจก็คือ หัวหน้างานที่สามารถสั่งการให้พนักงานในหน่วยงานของตนเองได้ทุกเรื่อง ถ้าพิจารณาในแง่ของความรับผิดชอบก็คือ หัวหน้างานที่รับผิดชอบความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การอำนาจของหัวหน้างานนี้คือ กำกับ ดูแล สั่งการ ประเมิน ลงโทษ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง คนที่อยู่ในส่วนของหัวหน้างานได้ ดังนั้น หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน ก็เป็น หัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการของหน่วยงานนั้น คือสามารถสั่งการพนักงานในหน่วยงานของตนเอง หากพิจารณาในแง่ของความรับผิดชอบก็จะระบุได้ว่า ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน เป็นหัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการขององค์การ เป็นต้น

2. หัวหน้างานทำหน้าที่ให้คำแนะนำ (Staff Manager) อำนาจของผู้บริหารประเภทนี้ตรงกันข้ามกับหัวหน้างานที่ทำหน้าที่สั่งการ คือ สั่งการไม่ได้แต่ให้คำแนะนำ ให้การปรึกษาแก่หัวหน้างานที่ทำหน้าที่สั่งการได้เท่านั้น มีความรับผิดชอบทางอ้อมต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การ ช่วยให้งานของฝ่ายต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ที่ปรึกษาของฝ่ายการเงินให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ที่ปรึกษาของฝ่ายผลิตให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายผลิต และที่ปรึกษาของฝ่ายขายให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายขายต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นคำแนะนำทั้งสิ้น หากพิจารณาในแง่ของความรับผิดชอบหน่วยงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงานอื่นในองค์การเรียกว่าเป็นงานให้คำแนะนำขององค์การ เช่น ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น ผู้จัดการของฝ่ายเหล่านี้ก็เป็น หัวหน้างานทำหน้าที่ให้คำแนะนำขององค์การ แต่ผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายกฎหมายก็เป็นหัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการของหน่วยงานตนเพราะสั่งการคนในฝ่ายของตนเองได้

3. หัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการเฉพาะด้าน (Functional Manager) ผู้บริหารประเภทนี้จะได้รับมอบหมายให้สั่งการได้เฉพาะเรื่องบางเรื่องเท่านั้น ซึ่งเป็นการช่วยบรรเทาภาระของหัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการประกอบกับหัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการเฉพาะด้าน มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการให้สั่งการเฉพาะด้านเท่านั้น

4. หัวหน้างานทั่วไป (General Manager) เป็นผู้บริหารที่สามารถสั่งการได้ทุกหน่วยงานขององค์การมีความรับผิดชอบสูงและสั่งงานได้หลายหน้าที่ หลายกิจกรรมโดยไม่จำกัด ตามปกติแต่ละหน่วยงานมักจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของหน่วยงานนั้น เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงินจะมีความรู้ทางด้านการเงิน ศึกษามาทางด้านการเงินหรืออบรมทางด้านการเงินมาก่อน จึงจะมาเป็นหัวหน้างานและรับผิดชอบงานในฝ่ายการเงิน ทำนองเดียวกันผู้จัดการฝ่ายการตลาดก็มีความรู้ทางด้านการตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิตก็มีความรู้ความสามารถทางด้านการผลิตจึงจะได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการของฝ่ายตลาด และฝ่ายผลิต แต่สำหรับหัวหน้างานทั่วไปก็อาจมีความรู้อย่างเดียวหรือหลายอย่างก็ได้แต่ไม่รู้ทุกอย่างก็ได้ เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็น หัวหน้างานทั่วไป ก็จะต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างทั้ง ๆ ที่งานบางอย่างอาจมีความรู้ไม่พอก็ได้ หากจะพิจารณาในแง่ของอำนาจบังคับบัญชา ผู้บริหารทั่วไปก็คือ หัวหน้างานทำหน้าที่สั่งการ ของหน่วยงานทั้งหมดขององค์การนั่นเอง

5. หัวหน้างานบริหาร (Administrator) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร เช่น องค์การที่เป็นหน่วยราชการ องค์การการกุศล ส่วนท้องถิ่น เทศบาล หรือโรงพยาบาลของรัฐ เป็นต้น

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (2518. หน้า 35-40) ได้สรุปผลจากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงของข้าราชการไทยว่าคุณลักษณะที่นักปกครองที่ดีที่สามารถบริหารงานตามบทบาทได้สำเร็จควรมีลักษณะในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ ด้านการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านการเข้ากับคน ด้านวิสัยทัศน์ (การมองการณ์ไกล) ด้านการตัดสินใจ ด้านการรอบรู้ในหน้าที่ ความรู้ในขอบเขตของอำนาจ ความรับผิดชอบ ความมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น ความสุขุมรอบคอบ ความโอบอ้อมอารี ความมีสติปัญญาไหวพริบ ความกระตือรือร้น และการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 293-296) กล่าวถึง คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้แบ่งออกเป็นด้านใหญ่ ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้พื้นฐานงาน และประสบการณ์ ด้านสติปัญญา ด้านร่างกาย และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งสมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ศรีรัตน์ตระกูล (2530, หน้า 97) กล่าวว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานคือสิ่งต่าง ๆ ในตัวหัวหน้างาน ที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคมหรือความชำนาญเฉพาะของหัวหน้างานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยตั้งใจ

นอกจากนี้ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532, หน้า 13) กล่าวว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานหมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้หัวหน้างานปฏิบัติงานให้สำเร็จ และกวี วงศ์พุฒ (2538, หน้า 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ คือ 1. ความสามารถของหัวหน้างานที่จะต้องเป็นผู้นำ 2. ความสามารถของหัวหน้างานที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง และ 3. ความสามารถของหัวหน้างานที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

นอกจากนี้ มุกดา สุนทรรัตน์ (2547, หน้า 49-50) กล่าวถึง บริษัท เอซีเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) ที่ได้แสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การ และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ จอห์น (Shtocren) สรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หัวหน้างานต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้น ๆ ได้ 2. การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง 3. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสารสร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์

กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน 4. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวหัวหน้างานและทีมงาน สนุกกับงานเพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงานมีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ประกอบกับหัวหน้างานเป็นผู้สอนงานที่ดี ตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานเกิดปัญหา 5. การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบแบบเบ็ดเสร็จโดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น หัวหน้างานต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายให้พนักงาน 6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีกทั้งหัวหน้างานยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และ 7. การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) หัวหน้างานต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การ เพื่อวางกลยุทธและแผนปฏิบัตินำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ คนัย เทียนพุฒ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วีระศักดิ์ ราชประโคน, 2551. หน้า 15) กล่าวว่า คนที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1. หัวหน้างานต้องทำงานตลอดเวลา 2. ใช้ความฉลาดทั้งหมดให้เป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุด 3. เป็นคนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4. ทำทุกสิ่งด้วยความมั่นใจที่สุดสำหรับทุก ๆ คน ที่อยู่ล้อมรอบเขาเพื่อให้ทุกคนได้รับโอกาสที่ดีที่สุด คือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และการงาน 5. รู้จักวางระเบียบแผนงานและชี้ช่องทางให้แก่คนของเขา 6. สร้างให้คนในองค์การมีพลัง และมีความกระตือรือร้น 7. มีความรับผิดชอบ 8. เป็นตัวอย่างที่ล้ำค่าให้แก่คนในองค์การ 9. ควรยืนอยู่บนผลประโยชน์ขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงประโยชน์ของสังคมส่วนรวมด้วย 10. หัวหน้างานต้องมีจริยธรรมในการทำธุรกิจ 11. สามารถประยุกต์ใช้วิชาการได้ในหลายสนาม และ 12. ต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ มองอนาคต และกำหนดจุดยืนของตนเองได้ และ สุเมธ แสงนิ่มนวล (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วีระศักดิ์ ราชประโคน, 2551. หน้า 15) กล่าวว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานยุคใหม่ว่าจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้าน ที่สำคัญ ดังนี้ 1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) 2. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skill) และ 3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)

ในด้านทักษะ ทั้ง 3 ด้านนี้ยังไม่พอในการเป็นหัวหน้างานยุคใหม่ ยังต้องมีคุณลักษณะอีก 4 ประการ ดังนี้

1. คิดกว้าง หมายถึง หัวหน้างานจะต้องรู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจงาน วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงาน หรืออะไรก็แล้วแต่ อย่างเป็นระบบ เรียกว่า ระบบความคิด ส่วนการจัดระบบความคิดนั้น คือ ให้คิดอย่างมีจินตนาการ เมื่อคิดอย่างนี้แล้วจะเกิดพลังจิตนาการ คือ พลังความคิดอันยิ่งใหญ่

2. มองไกล คือ การเป็นหัวหน้างานผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) นั่นเอง สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์นั้น มีผู้แนะนำให้ทำดังนี้

2.1 ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า คือ ความเชื่อเก่า ๆ มีอยู่อย่างไร อย่าไปกังวลใจกลัวว่าจะไม่ถูกต้องตามแนวคิดที่มีมาแล้ว แต่พยายามให้หลุดพ้นจากกรอบความเชื่อนั้นให้ได้

2.2 ต้องหมั่นคิดและมองว่า อะไรจะเป็นไปต่อไป คือ ต้องคิดเสมอว่า ต่อไปในวันข้างหน้าจะเป็นอะไร จะเกิดอะไรขึ้น ซึ่งถ้าหมั่นคิดบ่อย ๆ จะเกิดวิสัยทัศน์ขึ้นอย่างไม่รู้ตัว

3. ใฝ่รู้ หมายถึง ความอยาก คือ อยากเป็น อยากได้ อยากไป หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความทะเยอทะยาน ซึ่งตัวนี้สำคัญมาก คนเรานั้น ถ้าไม่มีความทะเยอทะยานแล้วจะทำให้เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น สมองไม่แล่น คิดริเริ่มไม่เป็น

4. มุ่งความสำเร็จ ซึ่งเรื่องนี้แน่นอนว่า หัวหน้างานต้องตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จไว้ก่อน และต้องลงมือกระทำด้วย ยิ่งมากำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานด้วยแล้ว โอกาสจะประสบความสำเร็จจึงมีมากทีเดียว

ลักษณะที่ดีของหัวหน้างาน สุเมธ แสงนิ่มนวล (ม.ป.ป., อ้างถึงใน วีระศักดิ์ ราชประโคน, 2551, หน้า 17) ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้างาน ดังนี้

1. ต้องฝึกนิสัยที่มีความรักใคร่ เอ็นดู ต่อผู้น้อย เป็นมิตรกับทุกคน
2. ทำให้เกิดความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
3. ทำให้เกิดความช่วยเหลือ และเห็นอกเห็นใจต่อพนักงาน
4. หัวหน้างาน ควรจะเยี่ยมเยียน พบปะพนักงานเสมอ ๆ เพื่อสร้างความสนิทสนม
5. ให้การชมเชยและยกย่องลูกน้อง ที่ปฏิบัติหน้าที่ดี
6. หัวหน้างานต้องมีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ ไม่ลังเล
7. หัวหน้างานต้องมีความกระตือรือร้น การบริหาร บริการต้องก้าวหน้ารู้จักวางแผนงานโดยยึดหลัก ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใคร และทำไม
8. หัวหน้างานต้องมีความจริงใจ
9. หัวหน้างานต้องวางตัวให้เหมาะสม
10. หัวหน้างาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม สถานการณ์และหมู่คณะได้
11. ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

12.ต้องมีความซื่อสัตย์

13.มีสุขภาพแข็งแรง

แนวความคิดของสุเมธ แสงนิ่มนวล ยังสอดคล้องกับ สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 33) ที่ได้สรุปถึงบทบาทของหัวหน้างานที่ดี ก็คือ 1. เป็นผู้นำ 2. เป็นผู้สอน 3. เป็นผู้ฝึกหัด และ 4. เป็นที่ปรึกษา

อย่างไรก็ตาม ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์ (2542, หน้า 278 – 280) ได้สรุปวิถีแห่งชีวิต เคล็ดลับ ปรับ บริหาร และวิสัยทัศน์ของคุณธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการเครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานที่โดดเด่นไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความใฝ่รู้อย่างกระตือรือร้น ใฝ่หาวิทยาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีรวมทั้งต้องเรียนรู้สิ่งรอบตัว ที่สำคัญก็คือ ต้องรอบรู้ในกิจการบริษัท รอบรู้ในธุรกิจและเข้าใจคู่แข่งขัน โดยสรุปคือ ต้องมีความเฉลียวฉลาดในขั้นพื้นฐานด้วยการสั่งสมความรู้บทเรียนและประสบการณ์

2. ต้องลงมือกระทำ เพราะความคิดใด ๆ ถ้าไม่ลงมือปฏิบัติหรือลงมือกระทำแล้วก็ไร้ประโยชน์ แม้มีความคิดดีเพียงใด เพราะถ้าไม่ได้ทำก็เหมือนไม่มีความคิดนั้น และไม่ว่าจะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องมีความขยันอดทน มีศักยภาพสูงที่ฟันฝ่าอุปสรรค

3. ต้องมีความมุ่งหวังอันสูง มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในอันที่จะไขว่คว้าความสำเร็จ

4. ต้องมีจิตใจหนักแน่นมั่นคงไม่โลเล มีเหตุผล มีความฉับไวในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่นไม่ว่าดำเนินกิจการใด ๆ ต้องหาข้อมูลก่อนเสมอ รวมทั้งเป็นคนกล้าได้กล้าเสีย

5. ต้องมีอัจฉริยะภาพแห่งผู้นำ เป็นผู้นำที่มีบารมีสูง มีความสามารถในการดึงคนดีเข้าร่วมงานได้มาก สามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์การยาวนาน มีความสามารถในการเรียนรู้คนและการใช้คน

6. ต้องมีนโยบายเป้าหมาย โครงการ แผนงานและระบบที่ดีเยี่ยมทุกขั้นตอน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ

7. ต้องมีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถมองปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง สามารถจับกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ดี ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือสังคมก็ตาม

8. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา มีจินตนาการอันสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ก้าวหน้าทันสมัย มีวิสัยทัศน์หรือมีสายตายาวไกลหรือมองการณ์ไกล และสามารถมองอนาคตข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ รวมทั้งความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภาพลักษณ์ของ

องค์การ และภาพลักษณ์ของหัวหน้างาน

9. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมสูง เป็นผู้เสียสละต่อส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนเกินเหตุ มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า และเป็นผู้ที่มีความกตัญญูรู้คุณ

10. ต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ และมีความสามารถใช้ยุทธวิธีในการจัดการบริหารอย่างพลิกแพลง ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสภาวการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ สมชาติ กิจยรรยง (2544, หน้า 37) ได้กล่าวถึงศิลปะการปกครองคนในบทบาทของหัวหน้างาน ดังนี้

1. เป็นผู้บังคับบัญชา หมายถึง รู้จักส่งเสริม สนับสนุน ยับยั้ง
2. เป็นพี่เลี้ยง หมายถึง รู้จักพัฒนา ช่วยเหลือ
3. เป็นเพื่อน หมายถึง รู้จักร่วมงาน ร่วมสนทนา
4. เป็นผู้ปกครอง หมายถึง รู้จักให้ความรัก ความอบอุ่น จูงใจและให้กำลังใจ

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานควรจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นผู้นำเข้ากับทุกคนทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน มีการตัดสินใจที่ดี มีประสบการณ์และรอบรู้ในทุกเรื่อง มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน มีความเป็นธรรม สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และที่สำคัญต้องนำพาหน่วยงานของตนให้ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จลุลวงไปด้วยดี

พฤติกรรมของหัวหน้างาน

Thomas (1954 อ้างถึงใน อานนท์ สุขภาคกิจ, 2550, หน้า 55) กล่าวว่า พฤติกรรมของหัวหน้างาน หมายถึง ความเข้าใจ ความสามารถคาดคะเน และสามารถควบคุมพฤติกรรมของพนักงานได้เพื่อที่จะสามารถได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากทุกคนในองค์การ เป็นการกระทำที่หัวหน้างานใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานและอำนวยการติดต่อซึ่งกันและกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งพฤติกรรมหัวหน้างานเป็นความสามารถของหัวหน้างานที่แสดงออกมาเพื่อชักนำให้ผู้ตามได้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2526, หน้า 23-24) ยังชี้ให้เห็นว่าถ้าพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ เกิดขึ้นในหน่วยงานใด หัวหน้างานขององค์การหรือหน่วยงานนั้นจะเป็นบุคคลประสบความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าว มีดังนี้

1. พนักงานจะเป็นผู้มาขอคำแนะนำ ปรึกษามากกว่าหัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
2. หัวหน้างานสามารถเสนอแนะพนักงาน โดยพนักงานไม่รู้สึกว่านั่นเป็นคำสั่ง

3. หัวหน้างานสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยพนักงานไม่รู้สึกว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด

4. หัวหน้างานมักจะไม่ค่อยได้ยินการนินทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือองค์การมีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก

5. พนักงานจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจเฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของพนักงาน

6. เมื่อหัวหน้างานไปทำงานที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา

7. ถ้าพนักงานไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงานสิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว

8. เมื่อหัวหน้างานไปเป็นประธานในที่ประชุม พนักงานก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะโดยไม่นิ่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น

9. เมื่อหัวหน้างานเข้าร่วมประชุมโดยที่พนักงานเป็นประธานการประชุมนั้นก็จะดำเนินไปได้ตามปกติ

10. ถ้าหากหัวหน้างานจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา

11. การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของหัวหน้างานมีน้อย

12. เมื่อหัวหน้างานไม่อยู่องค์การนั้นสามารถดำเนินต่อได้ตามปกติ

13. การแตกเป็นก๊ก เป็นเหล่าพนักงานมีน้อยมาก

14. พนักงานร่วมทำงานเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

นอกจากนี้ กวี วงศ์พุฒ (2539, หน้า 96) ได้แบ่งประเภทของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมเปิดเผย เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกตามนิสัย ความคิดที่ตนเอง ความรู้สึกเวลาโกธร แสดงความโกธร ไม่ชอบการแสดงความไม่พอใจ รักก็แสดงความรักใคร่เอ็นดูออกมา หัวหน้างานประเภทนี้ ไม่ค่อยเป็นพิษไม่ค่อยเป็นภัย เพราะนึกอะไรคิดอะไรก็แสดงออกมาโดยไม่เก็บความรู้สึกเอาไว้ ไม่มีความอาฆาต ซึ่งในทางปฏิบัติหัวหน้างานผู้นี้จะขาดมนุษย์สัมพันธ์พนักงานไม่ค่อยชอบ ซึ่งอาจจะมองเห็นได้ว่าเป็นหัวหน้างานที่ไม่ค่อยดีนัก

2. พฤติกรรมซ่อนเร้น เป็นพฤติกรรมหัวหน้างานที่ซ่อนเร้นความจริงได้เก่ง เป็น

พฤติกรรมที่พนักงานไม่เห็นหรือไม่สามารถรู้ได้ว่า หัวหน้างานต้องการอะไร มีความรู้สึกพอใจหรือไม่เพียงใด หัวหน้างานบางคนพอใจหรือไม่พอใจก็วางเฉย หัวหน้างานบางคนยิ่งไปกว่านั้น เวลาโกธรยังยิ้ม พอใจก็ยิ้ม เป็นหัวหน้างานที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ไม่แสดงความโกธรออกมา เป็นมนุษย์สัมพันธ์กับพนักงานและพนักงานก็รักเขาด้วย

แนวคิดของ Griffiths (1956, pp. 243-253) ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารงานในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiator) คือ หัวหน้างานต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมีแผนงานที่จัดระเบียบ ขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี เพื่อให้แผนงานนั้นสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ หัวหน้างานต้องเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีความคิดริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด และต้องมีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจในการแก้ปัญหาใด ๆ นั้น จะต้องแสวงหาความถูกต้องเสียก่อน หัวหน้างานต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจกว้างขวาง เปิดโอกาสให้พนักงานหรือผู้ร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมมือในการแก้ปัญหา นอกจากนี้หัวหน้างานยังต้องอุทิศตนทั้งแรงกายแรงใจและแรงทรัพย์ เพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จด้วยความเอาใจใส่ หาความรู้ใหม่ ๆ มาเพิ่มเติมอยู่เสมอ จนบางครั้งลืมความเหน็ดเหนื่อย เมื่อได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ กวี วงศ์พุฒ (2539, หน้า 5) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ต้องเป็นคนไม่หยุดนิ่ง ต้องหมั่นคิดและแสวงหาสิ่งใหม่อยู่เสมอ มาช่วยในการพัฒนางานและต้องเป็นคนมองการณ์ไกล ติดตามสภาพสังคมและทันเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อจะได้นำมาประยุกต์เข้ากับงานให้ทันสมัย ทำให้งานไม่น่าเบื่อหน่าย พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 197) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มของผู้นำ คือความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อานนท์ สุขภาคกิจ (2550, หน้า 57) กล่าวว่า หัวหน้างาน ที่มีการนำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีแผนงานที่ดีและเป็นระบบในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก่อนที่จะแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเป็นหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง มีความฉับไว ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ และให้บริการกับชุมชนในโอกาสต่าง ๆ มีความเต็มใจอุทิศทั้งกำลังกาย กำลังใจให้กับการบริหารขององค์การ

2. พฤติกรรมการบริหารในฐานะเป็นนักปรับปรุง (Improver) คือ หัวหน้างานต้องมี

ลักษณะของผู้แสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงาน เข้าอบรมสัมมนา เชิญวิทยากรเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานในองค์การ เปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้พนักงานได้ในการพัฒนาวิชาชีพ โดยหัวหน้างานจะเป็นคนคอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่พนักงาน ให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หัวหน้างานจะเป็นบุคคลที่สามารถดูแลรักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองไว้ได้ และในขณะเดียวกันต้องให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความสามารถได้ทำงานด้วยความสามารถให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยการสนับสนุนพนักงาน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานสิ่งที่หัวหน้างานควรสนับสนุนและส่งเสริมเป็นพิเศษในการทำงานตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การมาให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติม ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหัวหน้างานจะพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพ และแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้พนักงานอยู่เสมอ นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญคือสามารถลดความขัดแย้งภายในองค์การและสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ Drake and Roe (1986 อ้างถึงในอานนท์ สุขภาคกิจ, 2550, หน้า 58) กล่าวสรุปไว้ว่า หน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างานประการหนึ่ง คือ กระตุ้น และจูงใจพนักงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2542, หน้า 72-73) ได้ให้ความเห็นว่า หัวหน้างานที่ดีนอกเหนือจากมุ่งสร้างและส่งเสริมลักษณะงานให้เป็นที่ท้าทายน่าสนใจกับภูมิปัญญาความสามารถของพนักงานแล้ว ยังเป็นผู้สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับกลุ่มและมวลสมาชิกระหว่างปฏิบัติงาน เช่น เพิ่มพูนความรัก ความสามัคคีระหว่างกลุ่ม ก่อให้เกิดความร่วมมือพลังแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งใด ๆ ที่มีในทางสันติวิธี ผู้นำคนนั้นนับว่าเป็นหัวหน้างานที่รู้จักปรับปรุงแก้ไขและเป็นหัวหน้างานที่แท้จริง อานนท์ สุขภาคกิจ(2550, หน้า 58) กล่าวว่า หัวหน้างานในฐานะที่รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง หัวหน้างานที่มีพฤติกรรมในด้านการเปิดโอกาสให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้พนักงานได้มีการพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาที่ดีแก่พนักงาน มีการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงาน จัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานในองค์การ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาให้กับหน่วยงานด้วย จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์การ นอกจากนี้หัวหน้างานยังมีความสามารถในการลดความขัดแย้งหรือความตึงเครียดของพนักงานได้เป็นอย่างดี

3. พฤติกรรมการบริหารในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ (Recognizor) คือ หัวหน้างานต้องสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ เป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงานไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน หัวหน้างานต้องเป็นผู้ที่รอบรู้เหตุการณ์ คาดการณ์ เรื่องราว

ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความไวสามารถเข้าใจความรู้สึก เจตคติของพนักงานทั้งองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว หน้าที่ของหัวหน้างาน คือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มอบหมายงานให้พนักงานทำตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัดของตนเอง และมองเห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพราะเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จนั้น ก็แสดงว่า หัวหน้างานสามารถบริหารให้พนักงานทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ มงคล บุญชม (2537, หน้า 38) ได้ให้ความเห็นว่าการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานหรือจากพนักงานในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะเป็นการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ อานนท์ สุขภาคกิจ (2550, หน้า 59) กล่าวว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่ให้การยอมรับนับถือ และสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์การให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการประชุมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานก่อนการดำเนินงาน มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมในความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน และร่วมรับผิดชอบเมื่อผู้ร่วมงานทำงานผิดพลาดภายหลังอันเกิดจากการมอบหมายงาน

4. พฤติกรรมการบริหารในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (Helper) คือ หัวหน้างานต้องพร้อมที่จะเสนอช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงานเมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาและชี้แนะในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่พนักงานที่มีปัญหามาขอความช่วยเหลือทั้งปัญหาในการทำงานและเรื่องส่วนตัว เอาใจใส่ทุกข์สุขของพนักงานทุกคนรวมทั้งสนับสนุนพนักงานให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกพนักงานมีความรู้สึกอิสระในการสร้างสรรค์งาน ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่บังคับ หัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำให้พนักงานมีความมั่นใจ และมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่ตนกระทำอยู่ คอยดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง ตลอดจนด้านสุขภาพพลานามัย และความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกในองค์การ หัวหน้างานต้องยอมรับว่าทุกคนในองค์การย่อมมีปัญหาบ้างเป็นธรรมดา หัวหน้างานมีหน้าที่ช่วยเหลือให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหาแม้ว่าตัวหัวหน้างานเองจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเองก็ตาม แต่สามารถช่วยเหลือให้พนักงานสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่กิดขึ้นได้ด้วยตนเอง Sharon Mc Intyre (1992, p. 237 อ้างถึงใน อานนท์ สุขภาคกิจ, 2550, หน้า 60) กล่าวว่า การบริหารนั้นหัวหน้างานควรรู้สึกเอื้ออาทรต่อคนทุกคนด้วยการส่งเสริมช่วยเหลือยกย่อง และสนับสนุนพนักงานทุกคนให้มีความสำคัญและมีความหมาย ย่อมทำให้พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ซึ่ง

ชารี มณีศรี (2542, หน้า 63) กล่าวว่า หัวหน้างานนอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ในฐานะหัวหน้างานแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ทางการนิเทศด้วย เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานในทุกวิถีทางเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจ อานนท์ สุขภาคกิจ (2550, หน้า 60) กล่าวว่า หัวหน้างานที่มีพฤติกรรมการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว แสดงออกถึงความห่วงใยความผูกพันเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการจัดหาและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการต่าง ๆ มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และช่วยเหลือกัน สนับสนุนให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ จัดปฐมนิเทศแก่พนักงานที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน

5. พฤติกรรมการบริหารในฐานะที่เป็นนักพูดที่เก่ง (Effective Speaker) คือ หัวหน้างานต้องมีความสามารถพูดจูงใจให้พนักงาน ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา คอยโน้มน้าวจิตใจ สร้างค่านิยมและความเชื่อด้วยคำพูดและการกระทำ เพราะสิ่งนี้จะช่วยสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามหัวหน้างานจะต้องมีความจริงใจในการพูดด้วยความสามารถชี้แจงด้วยวาจาให้พนักงานและชุมชนเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหาร ซึ่งจะช่วยสร้างความสบายใจในการทำงาน และทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานของ Griffiths พบว่า ในความแตกต่างระหว่างหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จกับหัวหน้างานที่ประสบความล้มเหลวมีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัดคือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนทั้งในองค์การและภายนอกองค์การ หัวหน้างานต้องแสดงออกให้พนักงานทั้งหลายรับรู้โดยอาศัยความสามารถในการพูด เพื่อให้สภาพความเป็นอยู่ขององค์การสิ่งที่องค์การจะทำหรือเป้าหมายและสิ่งที่องค์การต้องการ หากหัวหน้างานไม่สามารถพูดในสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจน ด้วยวิธีการสื่อความหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้เข้าใจ ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของสาธารณชนก็คงไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการเป็นหัวหน้างานขององค์การได้ ดังนั้น หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะทำงานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งหัวหน้างานในองค์การนั้นต้องแสดงความสนใจให้พนักงานเห็นด้วย คล้อยตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การด้วยความเต็มใจ ภิญโญ สาธร (2521, หน้า 321 อ้างถึงใน อานนท์ สุขภาคกิจ, 2550, หน้า 61) กล่าวว่า หัวหน้างานคือ คนที่มีความรู้ความสามารถที่จะจูงใจคนให้ทำตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ถ้าความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของหัวหน้างานชอบด้วยหลักธรรม ทินวัฒน์ มฤคพิทักษ์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน อานนท์ สุขภาคกิจ, 2550, หน้า 61) กล่าวว่า ศิลปะสำคัญ

อย่างหนึ่งของนักพูดและนักบริหารคือสามารถพูดแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าและลดบรรยากาศของความตึงเครียด ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย และจดจำได้แม่นยำ อานนท์ สุขภาคกิจ (2550, หน้า 61) กล่าวว่า หัวหน้างาน มีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้พนักงานหรือประชาชนทั่วไปเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้พนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ สามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับโดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขินใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขันเป็นกันเองในการสนทนาสามารถพูดจาไกล่เกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทกันระหว่างพนักงานในองค์การและพูดจาคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุมให้แจ่มใสขึ้นได้

6. พฤติกรรมการบริหารในฐานะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (Coordinator) คือ หัวหน้างานต้องมีลักษณะเป็นผู้ประสานให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ นอกจากประสานกับพนักงานในองค์การแล้ว ยังสามารถประสานงานกับบุคคลในชุมชน สมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในองค์การด้วย ซึ่งพฤติกรรมด้านนี้มีความสำคัญมากที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อหน่วยงานได้เป็นอย่างดี หัวหน้างานต้องมีความรู้ ความสามารถและฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียนการพูดสำหรับใช้ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพหัวหน้างานไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเองเท่านั้น ในบางครั้งอาจจะกระทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดีด้วยก็ได้ โดยการยอมรับและสนับสนุนการเป็นหัวหน้างานของคนอื่นในการปฏิบัติงาน เมื่อเห็นว่าผู้อื่นสามารถทำงานได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 189) กล่าวว่า คุณสมบัติของหัวหน้างานที่ดีข้อหนึ่ง คือ มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และมีลักษณะเป็นหัวหน้างานที่ดีเป็นที่ศรัทธาของพนักงาน Knezevich (1984, pp. 16-18 อ้างถึงใน อานนท์ สุขภาคกิจ, 2550, หน้า 61) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานขององค์การว่า หัวหน้างานมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน หัวหน้างานจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปราถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อานนท์ สุขภาคกิจ (2550, หน้า 62) กล่าวว่า หัวหน้างานที่มีความสามารถชี้แจงเพื่อให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีเปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงาน หรือเนื่องในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ช่วยประสานงานในการแสวงหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นหัวหน้างานในบางเรื่องและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้

เป็นอย่างดี รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานขององค์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และสามารถร่วมมือกับผู้ร่วมงานแก้ปัญหาของพนักงานได้

7. พฤติกรรมการบริหารในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ (Social man) คือ หัวหน้างานต้องมีลักษณะด้านการเข้าสังคม ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่า หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจได้มาก ไม่โลเล หรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมามีความมั่นคงแน่วแน่ ไม่ประพฤติปฏิบัติสิ่งใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อพนักงานทั้งหลาย ดังนั้นการเข้าสังคมระดับต่าง ๆ หัวหน้างานต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมจึงมีความจำเป็นที่ต้องเลือก และใช้เวลาให้เข้ากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียหายตลอดเวลาปฏิบัติงาน และต้องมีความเป็นมิตรกับคนทั่วไปอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525, หน้า 99-101) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมหัวหน้างานในฐานะผู้เข้าสังคมได้อย่างดีว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องเลือกและใช้เวลากับสังคม ถ้าถูกต้องเหมาะสมจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่เข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสม ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2542, หน้า 89) กล่าวว่า ความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงของหัวหน้างานอยู่ที่การมีส่วนบำรุงส่งเสริมสวัสดิภาพ และคุณภาพของผู้อื่นอยู่เพื่อคนอื่นได้มีชีวิตอยู่อย่างดีงามอยู่เพื่อสร้างความสงบ ความก้าวหน้า ความรุ่งเรืองแก่มนุษยชาติอยู่เพื่อ มีความสุขกับการทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ด้วยศรัทธาและความเชื่อมั่นด้วยสติสัมปชัญญะเป็นกระจกเงาบานใหญ่ที่ส่องให้แก่สังคมอยู่เพื่อสร้างคนไทยเพื่อให้หาทางออกที่สร้างสรรค์ แล้วใช้ทางออกนั้นเป็นการแก้และสร้างสังคม

Doll (1968, pp. 153 – 154) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของการเป็นหัวหน้างาน ได้สรุปว่า หัวหน้างานควรแสดงพฤติกรรม ดังนี้

1. ควรเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา หัวหน้างานควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม

2. ควรเป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ร่าเริงแจ่มใส

3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกกลุ่ม และพฤติกรรมของหัวหน้างานจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้

5. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้

6. เป็นผู้มีสติปัญญาสนใจและรับรู้ในบทบาทของการเป็นหัวหน้างานเป็นอย่างดี

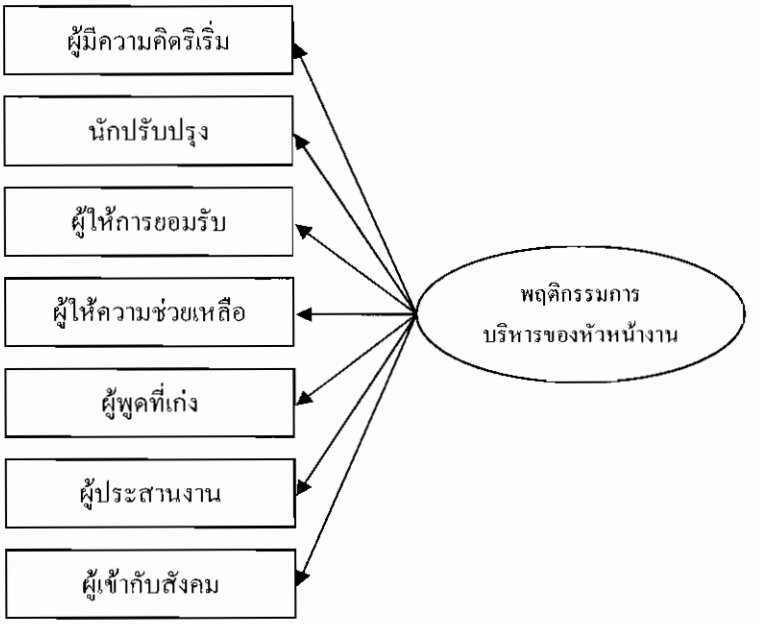
7. มีความรับผิดชอบสูง

นอกจากนี้ อุดม โพธิ์ทอง (2533 อ้างถึงใน ศรัณย์ ชูอาตม์, 2552, หน้า 26) กล่าวว่า หัวหน้างาน เป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อแนวคิด และพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน ถ้าหัวหน้างานดีได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับตำแหน่ง คนก็จะมีกำลังใจทำงาน และมีผลงานเต็มที่ คุณสมบัติของหัวหน้างานที่ดีนั้น มีความหมายกว้าง อาจหมายถึงผู้มีคุณสมบัติทางการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พนักงานคาดหวังในตัวหัวหน้างานทั้งสิ้น อีกทั้ง นอกจากนี้ สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2529 อ้างถึงใน น้องเพื่อน ทรัพย์สมบูรณ์, 2552, หน้า 17) กล่าวว่า หัวหน้างานก็มีส่วนในความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มการลาโดยกล่าวว่าหัวหน้างานที่ทำงานกับพนักงานคนไทยนั้นจะต้องรู้ถึงพฤติกรรมอันเป็นการเฉพาะถึงความชอบและไม่ชอบของคนไทย เช่น ต้องรู้ว่าพนักงานคนไทยชอบระบบความสัมพันธ์ส่วนตัว นิยมระบบพี่น้องพรรคพวก นับถืออาวุโส นับถือผู้ใหญ่ ต้องการให้ผู้ใหญ่เข้าใจถึงปัญหาของตนและหยิบยื่นความช่วยเหลือให้โดยไม่ต้องร้องขอ มีความรู้สึกร่วมกับพนักงานในกลุ่มเดียวกันแม้ว่าตนจะไม่ได้เป็นผู้รับผลนั้นโดยตรง ชอบความเป็นอิสระในการทำงาน ชอบปฏิบัติตาม ชอบมีผู้นำ เป็นต้น นอกจากนั้น พนักงานคนไทย ไม่ชอบการข่มเหง ไม่ชอบการบังคับ ไม่ชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่ชอบถูกใครตำหนิ ติเตียน ไม่ชอบการขัดแย้ง ไม่ชอบการเผชิญหน้า หากหัวหน้างานไม่เข้าใจถึงความชอบและไม่ชอบของพนักงานคนไทย จะเกิดความไม่พอใจและมีความรู้สึกเป็นศัตรู ทำให้เกิดสภาพกับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก และเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานขึ้นและในไม่ช้าก็ไม่สามารถทนอยู่กับองค์การนั้นอีกต่อไป

นอกจากนี้ Hickman and Silva (n.d. อ้างถึงใน น้องเพื่อน ทรัพย์สมบูรณ์, 2552, หน้า 19) ยังกล่าวว่า ปัญหาการลาออกของพนักงานส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากคุณสมบัติส่วนตัวหรือความไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานก็ได้ เช่น จากการที่ต้องทำงานอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานทุกวัน หัวหน้างานอาจมองข้ามการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้นของพนักงานซึ่งในทางปฏิบัติแล้วหัวหน้างานจะต้องเข้าใจความคาดหวังและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับการยอมรับและควรจะหาทางให้พนักงานรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับไม่ว่าจะเป็นการยอมรับอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น การพูดชมเชย การออกหนังสือชมเชย การไม่ตระหนักว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอาจทำให้พนักงานบางคนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นมาได้ นอกจากนั้นหัวหน้างานควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน สร้างทีมการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน นอกเหนือไปจากการทำหน้าที่ของหัวหน้างาน อนึ่ง ในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในงานนั้นหัวหน้างานจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม เช่น การดำเนินการฉับพลันเกี่ยวกับการร้อง

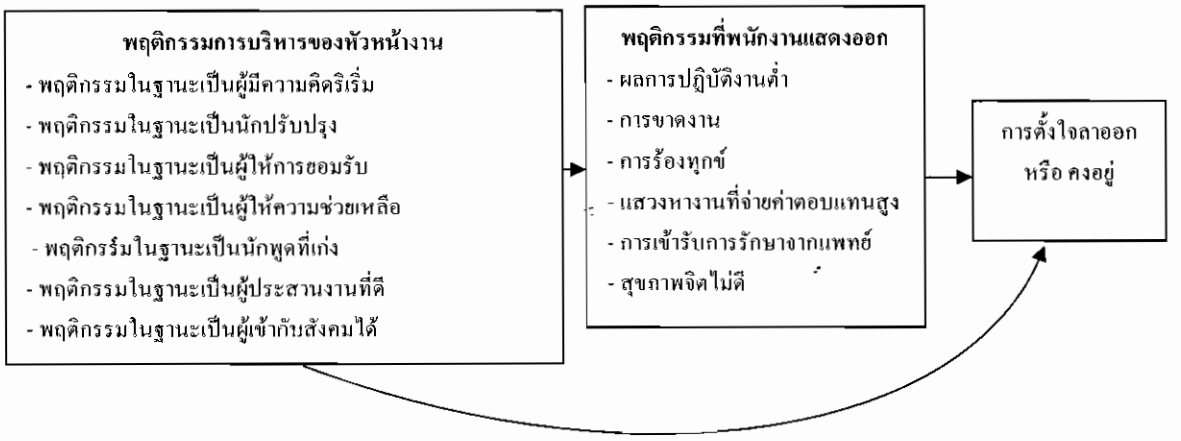
ทุกข์ของคนงาน การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การเอาใจใส่ในความสามารถของพนักงาน การสั่งงาน และการมอบหมายงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวทฤษฎีพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดพฤติกรรมการบริหารของ Griffiths (1956) ทั้งนี้เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายลักษณะการบริหารของหัวหน้างานในองค์การธุรกิจการเกษตรได้เหมาะสม และชัดเจนกว่า ดังนั้น ตามแนวคิดของ Griffiths ผู้วิจัยจึงอธิบายลักษณะของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานด้วยตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผู้มีความคิดริเริ่ม นักปรับปรุง ผู้ให้การยอมรับ ผู้ให้ความช่วยเหลือ ผู้พูดที่เก่ง ผู้ประสานงาน และผู้เข้ากับสังคม ดังแสดงในภาพที่ 13



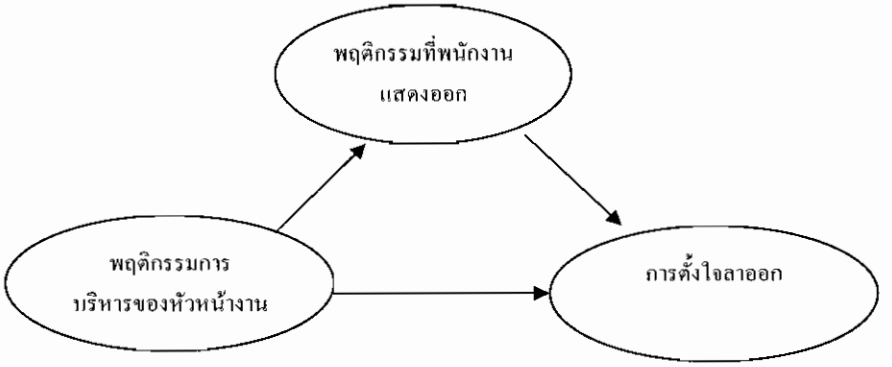
ภาพที่ 13 องค์ประกอบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานตามแนวคิดของ Griffiths (1956, pp. 243-253)

จากภาพที่ 14 แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานสาเหตุมาจากความไม่พึงพอใจในพฤติกรรมของหัวหน้างาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ แสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และสุขภาพจิตไม่ดี จนกระทั่งแสดงพฤติกรรมการตั้งใจลาออก



ภาพที่ 14 พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกและการตั้งใจลาออก

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นตามแนวคิดของ Mowday and others (1981), Lawler (1972) และ Goleman (1989) ผู้วิจัยจึงพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก จากการนำเอาปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก และการตั้งใจลาออกของพนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 15



ภาพที่ 15 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตั้งใจลาออก

ขอบเขตธุรกิจของกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

สถาปนา ชมภู (สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2555) ได้กล่าวถึงขอบเขตของการทำธุรกิจกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก เป็นบริษัทแห่งหนึ่งที่ดำเนินธุรกิจอาหารแปรรูปและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสัตว์ปีกอย่างครบวงจรมากว่า 22 ปี ในภูมิภาคเอเชียและยุโรป การดำเนินธุรกิจของบริษัทครอบคลุมทุกด้านของการผลิต และการแปรรูปอาหารปรุงสุกจากเนื้อไก่ นับตั้งแต่ ฟาร์มเลี้ยงไก่พ่อแม่พันธุ์ โรงฟักไข่ ฟาร์มไก่เนื้อ โรงงานชำแหละ และโรงงานแปรรูปอาหารปรุงสุก ด้วยความชำนาญของพนักงานกว่า 7,600 คน ทุนจดทะเบียนกว่า 419 ล้านบาท บวกกับระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของนวัตกรรมที่ทันสมัย และมาตรฐานความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บริษัทมีศักยภาพในการผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคทั้งในธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจอาหารและร้านค้าต่างๆ ในทั่วทุกมุมโลก

ปริมาณการผลิต 74,825 ตันต่อปี

มูลค่าการผลิต 4,630,863,891 บาทต่อปี

ธุรกิจของบริษัท

ฟาร์มไก่พ่อแม่พันธุ์ / โรงฟักไข่ / ฟาร์มไก่เนื้อ

ด้วยการเริ่มต้นอย่างมีคุณภาพที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญนั้นบริษัทได้ทำการคัดเลือกไก่พ่อแม่พันธุ์ที่มีสุขภาพดีและให้ผลผลิตสูงตลอดจนโรงฟักไข่ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพส่งผลให้ลูกไก่เนื้อมีคุณภาพตามไปด้วย ในทุกกระบวนการผลิตเราคำนึงถึงมาตรฐานการผลิตตามหลักสวัสดิภาพสัตว์ที่ลูกค้าต้องการ โดยมีฟาร์มไก่พ่อแม่พันธุ์ ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครนายก และจังหวัดชลบุรี มีโรงฟักไข่ตั้งอยู่ที่จังหวัดชลบุรี ฟาร์มไก่เนื้อในเขตภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก

โรงงานชำแหละเนื้อไก่

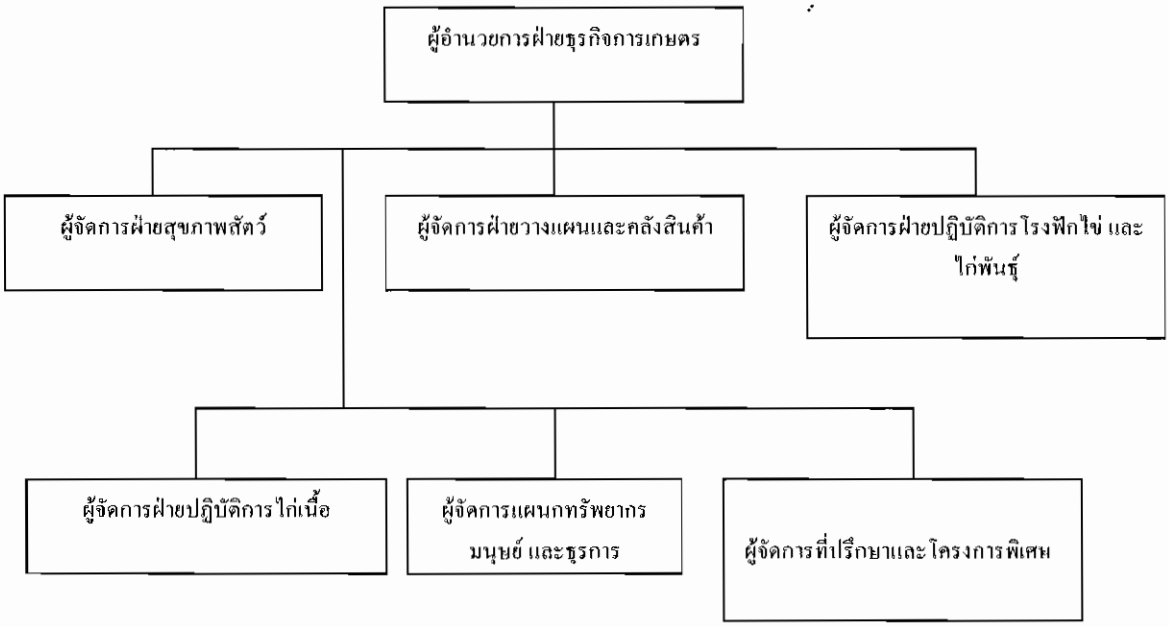
ด้วยระบบมาตรฐานการผลิต ที่บริษัทได้รับการรับรองจากสถาบันอาหารสามารถเป็นหลักประกันได้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัท ได้ผ่านการตรวจสอบอย่างเข้มข้น เพื่อให้วัตถุดิบที่จะออกสู่ตลาดสามารตอบสนองความต้องการของโรงงานแปรรูปอาหารเพื่อการส่งออก ตลอดจนลูกค้าภายในประเทศได้อย่างมีคุณภาพโดยมีโรงงานชำแหละเนื้อไก่ตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดนครนายก

โรงงานแปรรูปอาหารจากไก่

บริษัททุ่มงบประมาณด้านการแปรรูปสินค้าโดยมุ่งมั่นพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ ด้วยการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ทำให้เรามั่นใจและรับประกันได้ว่า ผลิตภัณฑ์ของ

เราที่นำออกสู่ตลาดโลกนั้น เป็นผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีโรงงานแปรรูปอาหารแช่แข็งเพื่อการส่งออก ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครนายก

โครงสร้างองค์การของหน่วยงานธุรกิจการเกษตร



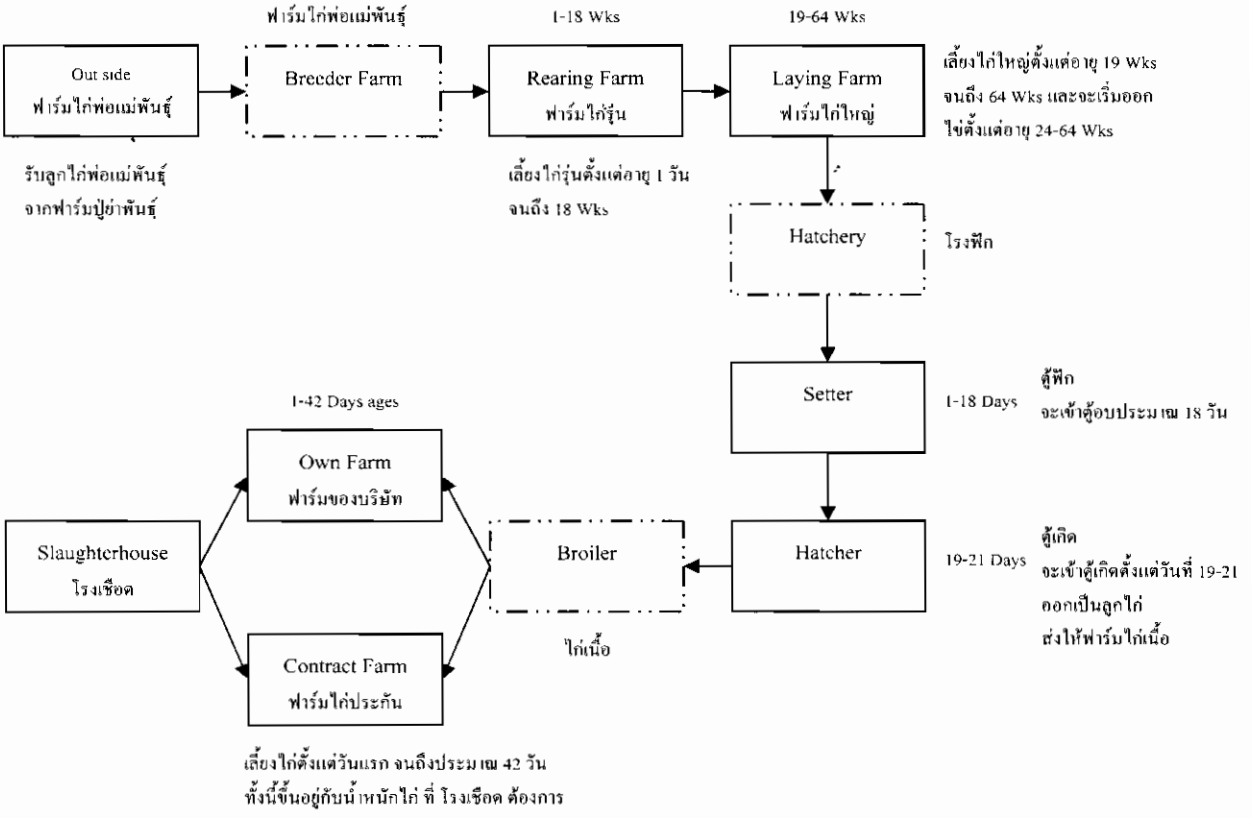
ภาพที่ 16 โครงสร้างองค์การธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก
ที่มา ข้อมูล ปี พ.ศ. 2555 (สถาปนา ชมภู. สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2555)

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอยกกลุ่มธุรกิจการเกษตรของบริษัทแห่งนี้มาทำการวิจัย ซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจ 3 แบบ ดังนี้

1. โรงฟักไข่
2. ฟาร์มไก่พ่อแม่พันธุ์
3. ฟาร์มไก่เนื้อ

วงจรของธุรกิจการเกษตร สัตว์ปีก มีวงจรดังแสดงในภาพที่ 17

ธุรกิจการเกษตร



ภาพที่ 17 โครงสร้างการดำเนินธุรกิจการเกษตร
ที่มา ข้อมูล ปี พ.ศ. 2555 (สถาปนา ชมภู, สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2555)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยตรงนั้นมีค่อนข้างน้อย จึงได้นำเสนองานวิจัยที่มีทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า

วัชรีพร หนูทอง (2547, หน้า 60-66) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานฝ่ายผลิตกรณีศึกษาบริษัท เอบีซี จำกัด ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวโน้มของการลาออกจากบริษัทของพนักงานฝ่ายผลิต เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และ

แนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท เอบีซี จำกัด กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท เอบีซี จำกัด จำนวน 450 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านอายุ ภาระที่ต้องรับผิดชอบทางครอบครัว มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน และความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านตัวงาน ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานด้านความมั่นคง ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ ความพึงพอใจในงานด้านสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ

จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์ (2549, หน้า 42-47) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจการประเภทความปลอดภัยทางทะเล ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี จำนวน 318 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออกโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลกับแนวโน้มการลาออก พบว่า อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแนวโน้มการลาออก ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานโดยภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์ คือ หากกลุ่มตัวอย่างมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นจะมีแนวโน้มการลาออกจากองค์การต่ำ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานนานจะมีแนวโน้มการลาออกสูง ภาระครอบครัวมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ นั่นคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีภาระครอบครัวมากขึ้นจะมีแนวโน้มการลาออกสูง ปัญหาสุขภาพมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากองค์การของพนักงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ นั่นคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีปัญหาสุขภาพมากจะมีแนวโน้มการลาออกสูง ปัจจัยด้านองค์การกับแนวโน้มการลาออก ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคง รายได้ และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน พบว่า โดยความสัมพันธ์ปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มการลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

อมรรัตน์ สว่างอารมย์ (2549, หน้า 63-69) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมและความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา โรงงานผลิตขนมปังตัวอย่าง งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความตั้งใจลาออก

จากงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานผลิตขนมปังแห่งหนึ่ง โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงาน กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น 193 คน จากการศึกษาพบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ ช่วงเวลาการทำงาน (กะงาน) และลักษณะของบ้านพัก ต่างกันมีความตั้งใจลาออกจากงานต่างกัน พนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างกันมีความตั้งใจลาออกจากงานต่างกัน และความพึงพอใจในงานโดยรวม ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านผลตอบแทน และด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกของพนักงานฝ่ายผลิต

อัญชลี ปริญญาขจร (2549, หน้า 57 – 65) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการกระตุ้นและจูงใจการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่หรือลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงาน เพื่อสำรวจแนวโน้มความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงาน เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านการได้รับการยอมรับ ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านลักษณะงานที่ทำ ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความเจริญเติบโต และปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความรับผิดชอบ มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความก้าวหน้า มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองกับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

กรพินธุ์ จิระพงษ์ (2550. หน้า 48-51) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สมรรถนะของตนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความตั้งใจในการที่จะลาออก วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สมรรถนะของคนและการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การกับความตั้งใจในการที่จะลาออก และเพื่อศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ความตั้งใจในการที่จะลาออกจากการรับรู้สมรรถนะของตนและการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน จำนวน 310 คน ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) แต่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ระหว่างการรับรู้สมรรถนะของตนกับความตั้งใจในการที่จะลาออก และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยรวมสามารถทำนายความตั้งใจในการที่จะลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนการรับรู้สมรรถนะของตนนั้นไม่สามารถทำนายความตั้งใจในการที่จะลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไกรวิน สาคร (2550, หน้า 58-62) ได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การของ บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอร์เมอร์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างาน และพนักงาน จำนวน 250 คน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ด้านผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับ ด้านผู้ให้การช่วยเหลือ ด้านเป็นนักพูดที่เก่ง ด้านเป็นผู้ประสานงาน ด้านเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการจำแนกปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่ต่างกัน และจำแนกตามลักษณะความรับผิดชอบในงาน ลักษณะหน้าที่ต่างกันพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน และการจำแนกตามรายได้ต่างกัน พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร (2550, หน้า 67-82) ได้ศึกษาเรื่องการชมเชยของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการชมเชยของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและการตั้งใจลาออกของพนักงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและการตั้งใจลาออกของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อเปรียบเทียบสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน จำแนกตามการชมเชยของผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 438 คน พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสินเชื่อ จำนวน 168 คน และพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์เครดิตผู้บริโภคจำนวน 111 คน รวมทั้งสิ้น 717 คน จากการคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ จำนวน 257 คน ผลจากการวิจัยพบว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและการตั้งใจลาออกของพนักงานมีความสัมพันธ์กันในทางลบ ในส่วนพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แต่มีการตั้งใจลาออกไม่แตกต่างกัน ด้านพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน แต่มี

การตั้งใจลาออกแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและมีการตั้งใจลาออกแตกต่างกัน และพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน แต่มีการตั้งใจลาออกแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีการรับรู้ถึงความจริงใจในการชมเชยของผู้บังคับบัญชาในระดับที่แตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน และมีการตั้งใจลาออกแตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานที่ได้รับการชมเชยในสถานการณ์ที่แตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน และมีการตั้งใจลาออกไม่แตกต่วงกัน กับพนักงานที่ได้รับการชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดีในความถี่ที่แตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน และพนักงานที่ได้รับการชมเชยในความรวดเร็วที่แตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่ได้รับการชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดีในความถี่ที่แตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกไม่แตกต่างกัน

สุวลักษณ์ แสนภักดี (2550, หน้า 47-51) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทซีพีเซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการร้าน เพื่อเปรียบเทียบแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการร้าน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการร้าน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 108 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแนวโน้มการลาออกในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลต่างกันมีแนวโน้มการลาออกจากงานไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก ด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านรายได้ ด้านหัวหน้างาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และด้านเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน และความสัมพันธ์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก

อานนท์ สุขภาคกิจ (2550, หน้า 125-150) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปีงบประมาณ 2549 จำนวน 500 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารจำนวน 20 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 134 คน บุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ จำนวน 346 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Griffiths และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ องค์ประกอบด้านการให้ความช่วยเหลือ องค์ประกอบด้านการโน้มน้าวจิตใจ องค์ประกอบด้านการ

รู้จักปรับปรุงแก้ไข องค์ประกอบด้านการเข้าสังคม องค์ประกอบด้านการประสานงานองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่ม ตัวแปรแต่ละตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทุกตัวแปร

เทอมศักดิ์ วัฒนเหลืองอรุณ (2551, หน้า 44-51) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนและวุฒิการศึกษาของครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จำนวน 178 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในอำเภอบางปะกง แยกตามรายด้าน ดังนี้ ด้านใช้อำนาจ พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกงปรากฏอยู่ในระดับมาก ด้านสนับสนุน พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกงปรากฏอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วม และด้านมุ่งความสำเร็จของงาน พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกงอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกงจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกงจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับครูที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พรทิพา อชะเมตรา (2551, หน้า 48-51) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา ท่าเรือแหลมฉบัง วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของท่าเรือแหลมฉบังว่ามีความเป็นผู้นำแบบใดระหว่าง ผู้นำแบบมุ่งคนหรือผู้นำแบบมุ่งงาน เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานท่าเรือแหลมฉบัง ว่ามีความพึงพอใจในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบใดและอย่างไร เพื่อศึกษาว่าความพึงพอใจของพนักงานท่าเรือแหลมฉบังมีความสัมพันธ์กับเพศและระดับการศึกษาของพนักงานท่าเรือแหลมฉบังหรือไม่ อย่างไร เพื่อเสนอแนะรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าเรือแหลมฉบังในภาพรวมและแสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับท่าเรือแหลมฉบัง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูง จำนวน 177 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานท่าเรือแหลมฉบังเพศที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในการทำงานที่

แตกต่างกัน พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคนจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน

รพีพรรณ สุกัณศีล (2551, หน้า 65-73) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานกรณีศึกษา บริษัทนิ่มซี่เส็งขนส่ง 1988 จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน และเพื่อศึกษาอำนาจในการพยากรณ์ของความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานรายเดือน บริษัทนิ่มซี่เส็งขนส่ง 1988 จำกัด จำนวน 353 คน จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) แสดงว่า ความผูกพันต่อองค์การอันเนื่อง มาจาก อารมณ์ ความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมา จากหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) แม้พนักงานจะมีความพึงพอใจในงาน แต่พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การสูงด้วยเช่นกัน และหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงพนักงานจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การต่ำ และในทางกลับกัน หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ พนักงานมักจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การสูง ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่เท่านั้น ที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานได้ในทิศทางผกผัน สำหรับความพึงพอใจในงานนั้น สามารถทำนายการตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานได้ในทิศทางเดียวกัน

อมร โททำ (2551, หน้า 104-116) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานและเจตนาในการลาออกจากงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็น นักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ ในประเทศไทย จำนวน 226 คน จากการศึกษาพบว่า ในประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความยุติธรรมในองค์การ เกี่ยวกับการมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีเจตนาในการลาออกจากงานโดยรวม อยู่ในระดับน้อย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีเจตนาในการลาออกจากงาน ในประเด็นเกี่ยวกับการสามารถหางานใหม่ที่เหมาะสมกับตนเองได้ไม่ยากในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ในประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความยุติธรรมในองค์การ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแตกต่างกัน มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความยุติธรรมในองค์การโดยรวมเป็นรายด้านทุกด้าน มี

ความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ในประเภทธุรกิจที่มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีแตกต่างกัน มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีเจตนาในการลาออกจากงาน

อภิรดี กอบเขตรกรรม (2552, หน้า 64-81) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในงาน แรงจูงใจภายนอกงาน การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในงาน แรงจูงใจภายนอกงาน การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความตั้งใจลาออกจากงาน และเพื่อศึกษาอำนาจการพยากรณ์ของแรงจูงใจภายในแรงจูงใจภายนอกงาน และการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จำนวน 130 คน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายนอกงานด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์การ ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนิเทศบังคับบัญชา ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตอุตสาหกรรมภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล และด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมินมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตอุตสาหกรรมภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรแรงจูงใจภายนอกงานด้านเงินเดือน แรงจูงใจภายนอกงานด้านความมั่นคงในการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตอุตสาหกรรมภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

อังคณา อินทแสง (2552, หน้า 82-93) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาลักษณะการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็น บุคลากรสายการสอนของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง จำนวน 322 คน จากการศึกษาพบว่า ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการมี

ข้อมูลข่าวสาร ด้านอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ และด้านอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานของบุคลากรสายการสอนของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านกระบวนการ ด้านระบบ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นพพล ชมภูคำ (2553, หน้า 97-131) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกโดยสมัครใจของแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการลาออก และพฤติกรรมก่อนการลาออกจากงาน เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมก่อนการลาออกในระดับบุคคล เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมก่อนการลาออกในระดับองค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ว่างงานที่สำนักงานประกันสังคม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 355 คน จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างความคิดเห็นทางด้านพฤติกรรมและทัศนคติของตนเองและความคิดเห็นทางด้านพฤติกรรมและทัศนคติที่มีต่อผู้อื่น คือ พฤติกรรมการมาทำงานสาย ทัศนคติด้านการทำงานเฉื่อยชา ขาดประสิทธิภาพ ทัศนคติด้านความกระตือรือร้นลดลง ทัศนคติด้านความพึงพอใจต่องานลดลง และทัศนคติเกี่ยวกับความรู้สึกเครียดและกดดันลดลงหลังจากการลาออก พบว่ามีความแตกต่างกันระหว่างความคิดเห็นทางด้านพฤติกรรมและทัศนคติของตนเองและความคิดเห็นทางด้านพฤติกรรมและทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นมีอยู่ 2 ส่วนด้วยกันคือ ในส่วนที่คิดว่าตนเองแสดงพฤติกรรมมากกว่า คือ พฤติกรรมการลางาน และสำหรับในส่วนที่คิดว่าผู้อื่นแสดงพฤติกรรมมากกว่า คือ พฤติกรรมการขาดงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ทัศนคติด้านการให้ความสนใจต่อเป้าหมายลดลง และทัศนคติด้านการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานลดลง

หอมไกล ต้นสัก (2553, หน้า 57-66) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและความเหนื่อยหน่ายในงานกับความตั้งใจลาออก วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการสนับสนุนทางสังคมและความเหนื่อยหน่ายในงาน กับความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาล เพื่อศึกษาอำนาจในการพยากรณ์ของการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการสนับสนุนทางสังคมและความเหนื่อยหน่ายในงาน ต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 205 คน จากการศึกษาพบว่า ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเชียงใหม่

ราม จังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และการสนับสนุนทางสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงาน และความเหนื่อยหน่ายในงานมีอำนาจในการพยากรณ์ความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

Currivan (1999, pp. 495-517) ได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันในองค์การในรูปแบบการลาออกของพนักงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การในตัวแบบของการลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่สอนในโรงเรียนเอกชน รัฐชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการเก็บข้อมูล 2 ครั้ง ครั้งแรก เก็บเมื่อ เดือนมกราคม 1991 จำนวน 405 คน ครั้งที่สอง เก็บเมื่อ เดือนกรกฎาคม 1993 จำนวน 294 คน จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันในองค์การในรูปแบบการลาออกของพนักงาน ทั้งสองช่วงเวลามีอยู่อย่างมีนัยสำคัญ

Ehlers (2003, pp. 24-30) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน และการลางานของพนักงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน พนักงาน และหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่าง 166 คน จากพนักงานในเมืองที่เข้าร่วมหนึ่งในสองของพนักงานที่ทำกิจกรรมทางสังคม ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน พนักงาน และหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในการลางานของพนักงานด้วยตนเอง และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและการรายงานการขาดงานด้วยตนเอง

Masroor and Fakir (2009, pp. 123-134) ได้ศึกษาเรื่อง ระดับความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออก ของพยาบาลในประทศมาเลเซีย วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อตรวจสอบระดับความพอใจในการรับรู้และความตั้งใจลาออกจากงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน ในรัฐปะลิส ประเทศมาเลเซีย จำนวน 153 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความพึงพอใจของนโยบายระดับผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง และด้านการตั้งใจที่จะลาออก อยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ

Hayden (2011, pp. 36-41) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับความพึงพอใจในงาน และการวัดคุณภาพการแลกเปลี่ยนและความพึงพอใจในงานของหัวหน้างาน และพนักงาน วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนระหว่าง

หัวหน้างานกับพนักงาน และความพึงพอใจในงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ทำงานในโรงเรียนระดับมัธยมตอนต้น แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่ายอมรับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้างาน ยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างาน และยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงานกับความพึงพอใจของหัวหน้างาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า สาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ ความมั่นคงในรายได้และสวัสดิการ และส่วนใหญ่อาจมาจากพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและยังส่งผลต่อการลาออกของพนักงานด้วย โดยพนักงานจะแสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงถึงความไม่พึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และถ้าหัวหน้างานไม่สามารถทำให้พนักงานกลับมามีความพึงพอใจในงานได้ ท้ายที่สุดพนักงานก็จะลาออกจากงาน ทำให้องค์การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร มีรายละเอียด ดังนี้

ประชากร คือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก จำนวน 4 จังหวัด รวมจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น 425 คน (เบญญาภา ยงฮวดหลี, สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2555) กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดจำนวนตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยใช้สูตร Yamane (1970, pp. 886-887)

สูตร $n = \frac{N}{1+Ne^2}$

เมื่อ n แทน จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือ ขนาดของประชากรทั้งหมด

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดไว้ที่ 0.05

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{425}{1+425(0.05)^2}$$

$$n = 206$$

ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน ซึ่งเป็นจำนวนและสัดส่วนที่มากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเส้นด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติได้ เนื่องจากคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หากพิจารณาตามหลักของ Bollen (1983, p. 126) กล่าวว่า การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อยต้องมีจำนวน 10 หน่วยตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ การศึกษาครั้งนี้มีพารามิเตอร์ 15 พารามิเตอร์ ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Bollen คือ จำนวนไม่น้อยกว่า 150 คน ซึ่งการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน จึงเป็นจำนวนที่มากพอสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเส้นด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น และได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาจำนวน 206 ชุด คิดเป็น 100% ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัทธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

เขตจังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชลบุรี	196	$\frac{206 \times 196}{425} = 94$
นครนายก	82	$\frac{206 \times 82}{425} = 40$
ปราจีนบุรี	63	$\frac{206 \times 63}{425} = 31$
ฉะเชิงเทรา	84	$\frac{206 \times 84}{425} = 41$
รวม	425	206

ที่มา : ข้อมูลจำนวนพนักงานทั้งหมด ปี พ.ศ. 2555 (เบญญาภา ยงฮวดหลี, สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2555)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้ง 2 ปัจจัย คือ พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกในภาพรวมให้ครอบคลุมองค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัย เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. ผู้วิจัยปรึกษาและขอคำแนะนำจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์โดยตลอด เพื่อปรับแนวคิดตามข้อเสนอแนะตลอดกระบวนการสร้างเครื่องมือวิจัย เพื่อให้ได้เครื่องมือในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 การวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากงานวิจัยของ อานนท์ สุขภาคกิจ (2550, หน้า 167-170) และ สุภาภรณ์ ศิริผันแก้ว (2543, หน้า 90-96) และเรียบเรียงตามความเหมาะสมและเข้าใจง่ายเกี่ยวกับลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ซึ่งมีตัวแปรทั้งหมด 7 ตัวแปร ประกอบด้วย ผู้มีความคิดริเริ่ม จำนวน 7 ข้อ นักปรับปรุง จำนวน 5 ข้อ ผู้ให้การยอมรับ จำนวน 6 ข้อ ผู้ให้ความช่วยเหลือ จำนวน 6 ข้อ นักพูดที่เก่ง จำนวน 5 ข้อ ผู้ประสานงานที่ดี จำนวน 6 ข้อ และผู้เข้ากับสังคมได้ จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 40 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยค่อนข้างมาก
2	หมายถึง	เห็นด้วยค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในระดับความเห็น 4 ระดับ โดยผู้วิจัยได้ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย = คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด / จำนวนชั้น

= 4 - 1 / 4

= 0.75

คะแนนเฉลี่ย	ระดับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน
3.26 – 4.00	มาก
2.51 – 3.25	ค่อนข้างมาก
1.76 – 2.50	ค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.75	น้อย

ตอนที่ 3 การวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก นพพล ชมภูคำ (2553, หน้า 139-140), สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร (2550, หน้า 102-103), อุษาพร พลภูงา (2552, หน้า 139-140), หอมไกล ต้นสัก (2553, หน้า 84-91), สงกรานต์ เชยเล็ก (2553, หน้า 52-56) และ อมร โททำ (2551, หน้า 128-134) และเรียบเรียงตามความเหมาะสมและเข้าใจง่ายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ซึ่งมีตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานต่ำ จำนวน 4 ข้อ การขาดงาน จำนวน 5 ข้อ การร้องทุกข์ จำนวน 4 ข้อ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง จำนวน 4 ข้อ การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ จำนวน 4 ข้อ และสุขภาพจิตไม่ดี จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 26 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมนั้นเกินกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน
3	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมนั้น 3-4 ครั้ง ต่อเดือน
2	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมนั้น 1-2 ครั้ง ต่อเดือน
1	หมายถึง	ไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้นเลย

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในระดับความคิดเห็น 4 ระดับ โดยผู้วิจัยได้ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย $= \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$

$= \frac{4 - 1}{4}$

$= 0.75$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก
3.26 – 4.00	มาก
2.51 – 3.25	ค่อนข้างมาก
1.76 – 2.50	ค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.75	น้อย

ตอนที่ 4 การวัดการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก ศิรินทิพย์ อุบลแย้ม (2555, หน้า 64) และเรียบเรียงตามความเหมาะสมและเข้าใจง่ายเกี่ยวกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ความคิด จำนวน 4 ข้อ และการกระทำ จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งหมด 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	เป็นจริงมาก
3	หมายถึง	เป็นจริงค่อนข้างมาก
2	หมายถึง	เป็นจริงค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	เป็นจริงน้อย

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในระดับความเห็น 4 ระดับ โดยผู้วิจัยได้ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย $= \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$

$= \frac{4 - 1}{4}$

$= 0.75$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	การตั้งใจลาออก
3.26 – 4.00	มาก
2.51 – 3.25	ค่อนข้างมาก
1.76 – 2.50	ค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.75	น้อย

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

3. สร้างโมเดลสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้านโครงสร้างเนื้อหาวิชา และภาษาเพื่อให้มีความสมบูรณ์

1.2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้านโครงสร้างเนื้อหาวิชา และภาษาเพื่อให้มีความสมบูรณ์เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบ และสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จำนวน 5 ท่าน ดังมีรายนามและตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์	อาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร. พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ	อาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

3. อาจารย์วรรณภา วิจิตรจรรยา	อาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
4. คุณโกศล สนิทวงษ์	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท โกลเด้น ฟู้ดส์ สยาม จำกัด
5. คุณปรีดาพร เรืองเกตุ	หัวหน้าทีมปฏิบัติการงานทรัพยากรบุคคล ธนาคาร ซีเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)

ด้วยแบบประเมินความตรงที่มี 3 ระดับได้แก่

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

1.3 ผู้วิจัยนำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index : IOC) (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547, หน้า 423) และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 โดยมีสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์

$\sum R$ แทน คะแนนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC มีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ (มีค่ามากกว่า 0.50) จำนวน 76 ข้อ และแก้ไขให้เหมาะสม ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา และภาษาเพื่อให้มีความสมบูรณ์ เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จึงรวบรวมข้อคำถามที่ปรับปรุงแก้ไขจำนวน 76 ข้อ (ตารางที่ 12-14 ในภาคผนวก ค) แล้วใช้เป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้เพื่อนำไปใช้ขั้นต่อไป

2. การหาค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ทำการคัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านค่าความตรง จากข้อ 3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient) ของ Cornbach (1990,

pp. 202-204) โดยมีสูตรดังนี้

$$\alpha_{\kappa} = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum S^2_{items}}{S^2_{total}}\right]$$

α_{κ} แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนของแบบสอบถาม

$\sum S^2_{items}$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนรายข้อ

S^2_{total} แทน ผลรวมของความแปรปรวนทั้งฉบับ

ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน (ตารางที่ 15-17 ในภาคผนวก ค) ดังนี้

2.1 พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน

2.1.1 ด้านผู้มีความคิดริเริ่ม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88

2.1.2 ด้านนักปรับปรุง มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88

2.1.3 ด้านผู้ให้การยอมรับ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.84

2.1.4 ด้านผู้ให้ความช่วยเหลือ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.95

2.1.5 ด้านนักพูดที่เก่ง มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.81

2.1.6 ด้านผู้ประสานงานที่ดี มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.86

2.1.7 ด้านผู้เข้ากับสังคมได้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

2.2 พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก

2.2.1 ด้านผลการปฏิบัติงานต่ำ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.79

2.2.2 ด้านการขาดงาน มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.63

2.2.3 ด้านการร้องทุกข์ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88

2.2.4 ด้านการแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูงมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.73

2.2.5 ด้านการเข้ารับการรักษาจากแพทย์ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.79

2.2.6 ด้านสุขภาพจิตไม่ดี มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88

2.3 การตั้งใจลาออกของพนักงาน

2.3.1 ด้านความคิด มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94

2.3.2 ด้านการกระทำ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.87

3. ปรับแบบสอบถาม เสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ตามสูตรของ Howell (1992, p. 299) ดังนี้

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[N\sum X^2 - (\sum X)^2\right]\cdot\left[N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right]}}$$

โดยที่ r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน X

$\sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนน Y

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนน X แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum Y^2$ แทน ผลรวมของคะแนน Y แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณของคะแนน X และคะแนน Y แต่ละคู่

N แทน จำนวนคน

แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.46 – 0.68 แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก จำนวน 26 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.21 – 0.44 และแบบสอบถามการวัดการตั้งใจลาออกของพนักงาน จำนวน 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.21 – 0.29 รัตนา ศิริพานิช (2533, หน้า 156) กล่าวว่า ข้อคำถามที่จะนำมาใช้ได้จะต้องมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (ตารางที่ 18-20 ในภาคผนวก ค)

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในการรับรองโครงการวิจัย และเครื่องมือการวิจัย จากนั้นจึงจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขอหนังสือจากภาควิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจการเกษตร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ประสานงานกับผู้จัดการฟาร์มเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานจำนวน 206 ฉบับ

3. ระยะเวลาในการแจกแบบสอบถาม และการรับแบบสอบถามกลับคืน เป็นเวลา 15 วัน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 26 กันยายน 2555 ถึง วันที่ 10 ตุลาคม 2555

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบผลการสำรวจได้แบบสอบถามกลับคืนมา 206 ชุด คิดเป็น 100% ของการตอบกลับ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการหาค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (The First Order) โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยแยกเป็นรายด้านด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดแต่ละโมเดลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 164)

สุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2554, หน้า 24- 29) กล่าวว่า การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งตรวจสอบความตรงของโมเดลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจะประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วรายงานค่าดัชนีต่าง ๆ ในรายงานผลการวิเคราะห์ (Print Out) ค่าดัชนีเหล่านั้นจะแสดงว่า โดยภาพรวมของโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ค่าสถิติที่ใช้

ตรวจสอบความตรงของโมเดล เป็นค่าสถิติที่ใช้วัดระดับความกลมกลืนเพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ (ดังแสดงในตารางที่ 3)

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics : χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชั่นความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไหร่แสดงว่าข้อมูลโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการใช้ค่าไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องหรือความไม่สอดคล้องนั้น ถ้าหากมีค่ามากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ รูปแบบไม่สอดคล้อง (Bad Fit) และถ้าหากมีค่าน้อยมากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า รูปแบบสอดคล้อง (Good Fit) ค่า df เป็นมาตรฐานที่ใช้ในการตัดสินค่าไค-สแควร์ ว่า มีค่ามากหรือน้อย ค่าไค-สแควร์ จึงอ่อนไหวต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และอ่อนไหวมากเมื่อมีตัวแปรที่สังเกตได้หลายตัว ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่และตัวแปรที่สังเกตได้หลายตัว จะเพิ่มค่าไค-สแควร์ ให้มีค่ามากขึ้น เหตุอันหนึ่งที่ใช้ในการวัดไค-สแควร์ในการเปรียบเทียบโมเดลนั้น คือ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าสูงจนมีนัยสำคัญทางสถิติก็อาจจะตรวจสอบความสอดคล้องและประเมินโมเดลโดยใช้ส่วนเหลือมาตรฐานและดัชนีการปรับโมเดล ซึ่งจะแนะนำวิธีการในการปรับแก้โมเดลที่จะช่วยให้ค่าพารามิเตอร์ของโมเดลสูงขึ้น โดยปกติโมเดลที่ปรับใหม่จะให้ค่าไค-สแควร์ที่ลดต่ำลง

3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชั่นความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชั่น ความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI เมื่อคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและองศาความอิสระ ค่าดัชนี AGFI มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: Standardized RMR) เป็นค่าสรุปของ Standardized Residual ที่เป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (estimated standard error) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่ามากกว่า 2.58 ค่าดัชนี Standardized RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.5 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Squared Error Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่ใช้ได้ และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับตัวแบบไม่ควรเกิน 0.08

3.6 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย หรือโมเดลอิสระ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.7 โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ตัวแปรที่ผู้วิจัยนำมาพัฒนาสามารถอธิบายสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 3 ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554, หน้า 29- 30)

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$)
GFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90
AGFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90
Standardized RMR	มีค่าน้อยกว่า .05
RMSEA	มีค่าน้อยกว่า .08
CFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกัน จึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
MSB	แทน	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน
MSB 1	แทน	ผู้มีความคิดริเริ่ม
MSB 2	แทน	นักปรับปรุง
MSB 3	แทน	ผู้ให้การยอมรับ
MSB 4	แทน	ผู้ให้ความช่วยเหลือ
MSB 5	แทน	นักพูดที่เก่ง
MSB 6	แทน	ผู้ประสานงานที่ดี
MSB 7	แทน	ผู้เข้ากับสังคมได้
EB	แทน	พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก
EB 1	แทน	ผลการปฏิบัติงานต่ำ
EB 2	แทน	การขาดงาน
EB 3	แทน	การร้องทุกข์
EB 4	แทน	การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง
EB 5	แทน	การเข้ารับการรักษาจากแพทย์
EB 6	แทน	สุขภาพจิตไม่ดี
TI	แทน	การตั้งใจลาออกของพนักงาน
TI 1	แทน	ความคิด

TI 2	แทน	การกระทำ
b	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบ
SE	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
χ^2	แทน	สถิติไค-สแควร์
p	แทน	ความน่าจะเป็นทางสถิติ
df	แทน	องศาอิสระ
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
Standardized RMR	แทน	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
TE	แทน	ค่าอิทธิพลโดยรวม
IE	แทน	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
DE	แทน	ค่าอิทธิพลทางตรง

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ตารางที่ 4 จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n = 206)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	67	32.50
หญิง	139	67.50
รวม	206	100.00
2. อายุตัว		
18 – 25 ปี	51	24.80
26 – 33 ปี	49	23.80
34 – 41 ปี	67	32.50
42 ปี ขึ้นไป	39	18.90
รวม	206	100.00
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	54	26.20
1 – 3 ปี	40	19.40
4 – 6 ปี	35	17.00
7 ปี ขึ้นไป	77	37.40
รวม	206	100.00

จากตารางที่ 4 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร จำนวน 206 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50 และเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.50

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 34 – 41 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 18 – 25 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 อายุตั้งแต่ 26 – 33 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 และอายุ 42 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 ตามลำดับ

ในด้านอายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 7 ปี ขึ้นไป จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 อายุงานตั้งแต่ 1 – 3 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 และอายุงานระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงแบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรสังเกตได้	(n = 206) $\bar{X}$	SD	ระดับ
MSB			
MSB 1	2.78	0.69	ค่อนข้างมาก
MSB 2	2.66	0.76	ค่อนข้างมาก
MSB 3	2.67	0.72	ค่อนข้างมาก
MSB 4	2.60	0.74	ค่อนข้างมาก
MSB 5	2.68	0.71	ค่อนข้างมาก
MSB 6	2.57	0.69	ค่อนข้างมาก
MSB 7	2.73	0.79	ค่อนข้างมาก
EB			
EB 1	2.70	0.59	ค่อนข้างมาก
EB 2	1.63	0.62	น้อย
EB 3	1.62	0.73	น้อย
EB 4	2.17	0.80	ค่อนข้างน้อย
EB 5	1.74	0.65	น้อย
EB 6	2.25	0.78	ค่อนข้างน้อย
TI			
TI 1	1.86	0.82	ค่อนข้างน้อย
TI 2	1.62	0.65	น้อย

จากตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่สังเกตได้ พบว่า ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) ที่วัดด้วยพฤติกรรมย่อยทั้ง 7 ด้านนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยค่อนข้างมากทั้ง 7 ด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีความคิดเห็นมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านผู้มีความคิดริเริ่ม ($\bar{X}$ = 2.78, SD = 0.69) รองลงมา คือ ด้านผู้เข้ากับสังคมได้ ($\bar{X}$ = 2.73, SD = 0.79) ด้านนักพูดที่เก่ง ($\bar{X}$ = 2.68, SD = 0.71) ด้านผู้ให้การยอมรับ ($\bar{X}$ = 2.67, SD = 0.72) ด้านนักปรับปรุง ($\bar{X}$ = 2.66, SD = 0.76) ด้านผู้ให้ความช่วยเหลือ ($\bar{X}$ = 2.60, SD = 0.74) และด้านผู้ประสานงานที่ดี ($\bar{X}$ = 2.57, SD = 0.69) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) ที่วัดด้วยพฤติกรรมย่อย 6 ด้าน พบว่า ด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยค่อนข้างมาก 1 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงานต่ำ ($\bar{X}$ = 2.70, SD = 0.59) และมีความเห็นด้วยค่อนข้างน้อย 2 ด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีความคิดเห็นมากไปน้อยได้ ดังนี้ คือ ด้านสุขภาพจิตไม่ดี ($\bar{X}$ = 2.25, SD = 0.78) และด้านการแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง ($\bar{X}$ = 2.17, SD = 0.80) ตามลำดับ ส่วนอีก 3 ด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยน้อย ได้แก่ ด้านการเข้ารับการรักษาจากแพทย์ ($\bar{X}$ = 1.74, SD = 0.65) ด้านการขาดงาน ($\bar{X}$ = 1.63, SD = 0.62) และด้านการร้องทุกข์ ($\bar{X}$ = 1.62, SD = 0.73) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) ที่วัดด้วยการตั้งใจ 2 ด้าน ได้แก่ การตั้งใจด้านความคิด และด้านการกระทำนั้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการตั้งใจลาออกในด้านความคิดค่อนข้างน้อย ($\bar{X}$ = 1.86, SD = 0.82) และการตั้งใจลาออกทางด้านการกระทำอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 1.62, SD = 0.65)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อนำแมทริกซ์สหสัมพันธ์ไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้ผลดังตารางที่ 6 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงเดียวกันทั้ง 3 ตัว ที่ประกอบไปด้วย พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก และการตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงเดียวกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกค่า ซึ่งถ้าพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า สำหรับตัวแปรแฝงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ในช่วง 0.16 ถึง 0.61 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ พฤติกรรมการร้องทุกข์กับการเข้ารับการ

รักษาจากแพทย์ (r = 0.61) รองลงมา คือ พฤติกรรมการขาดงานกับการร้องทุกข์ (r = 0.59) และพฤติกรรมการขาดงานกับการเข้ารับการรักษาจากแพทย์ (r = 0.56) ตามลำดับ ส่วนตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 0.61 ถึง 0.83 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดในสามอันดับต้น ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือกับการเป็นผู้ให้การยอมรับ (r = 0.83) รองลงมา คือ พฤติกรรมการเป็นผู้ให้การยอมรับกับการเป็นนักปรับปรุง (r = 0.82) และพฤติกรรมการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มกับการเป็นนักปรับปรุง (r = 0.80) ตามลำดับ และตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออก (TI) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพียงคู่เดียว คือ การตั้งใจทางด้านความคิดมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจทางด้านการกระทำ (r = 0.73)

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

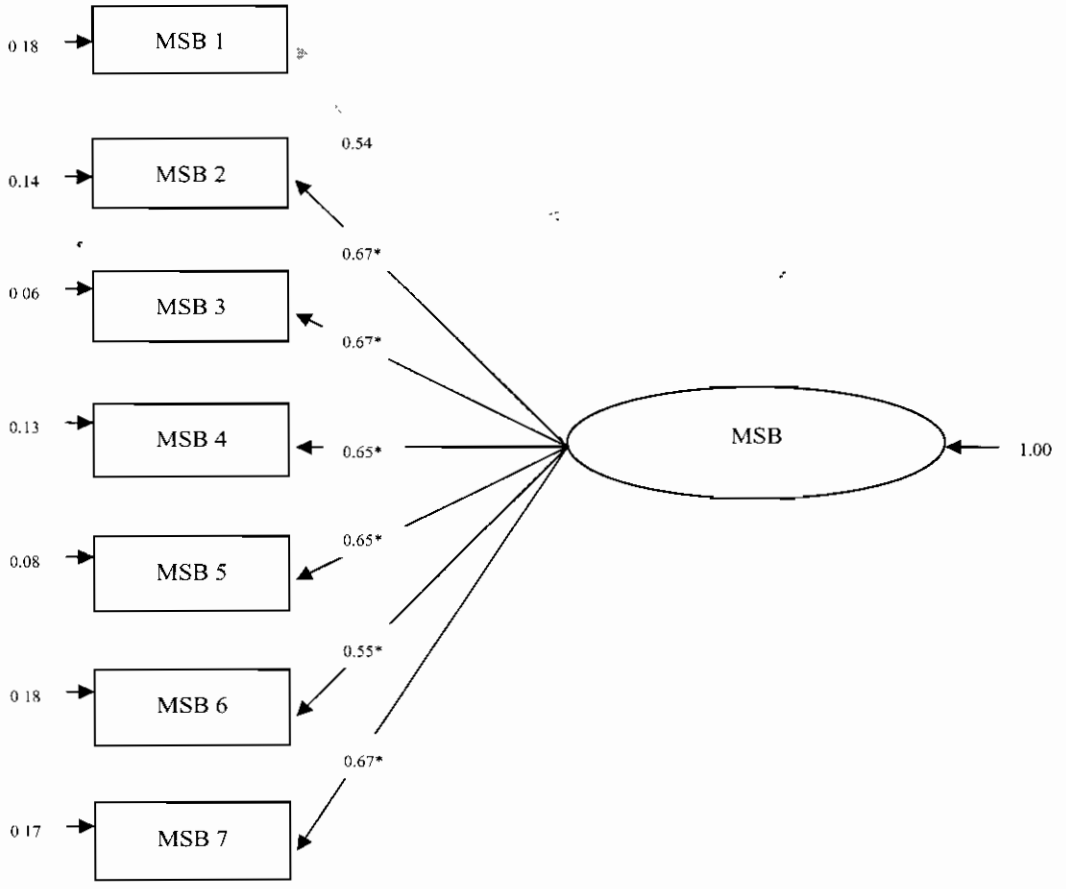
	Pearson Correlation														
	EB 1	EB 2	EB 3	EB 4	EB 5	EB 6	TI 1	TI 2	MSB 1	MSB 2	MSB 3	MSB 4	MSB 5	MSB 6	MSB 7
EB 1	1.00														
EB 2	0.23**	1.00													
EB 3	0.16*	0.59**	1.00												
EB 4	0.32**	0.26**	0.47**	1.00											
EB 5	0.30**	0.56**	0.61**	0.42**	1.00										
EB 6	0.25**	0.33**	0.41**	0.54**	0.46**	1.00									
TI 1	0.11	0.26**	0.34**	0.43**	0.36**	0.47**	1.00								
TI 2	0.08	0.35**	0.42**	0.40**	0.47**	0.37**	0.73**	1.00							
MSB 1	0.29**	0.07	0.00	0.12	0.21**	0.06	-0.10	-0.07	1.00						
MSB 2	0.23**	0.07	0.00	0.08	0.20**	0.03	-0.05	-0.07	0.80**	1.00					
MSB 3	0.29**	0.12	0.02	0.10	0.20**	0.03	-0.07	-0.05	0.74**	0.82**	1.00				
MSB 4	0.21**	0.11	0.03	0.08	0.18**	0.01	-0.08	-0.06	0.68**	0.76**	0.83**	1.00			
MSB 5	0.28**	0.06	-0.01	0.12	0.13**	-0.02	-0.07	-0.04	0.71**	0.77**	0.77**	0.78**	1.00		
MSB 6	0.29**	0.12	0.11	0.13	0.24**	0.02	-0.03	-0.01	0.61**	0.69**	0.70**	0.70**	0.75**	1.00	
MSB 7	0.28**	0.06	0.07	0.10	0.16**	0.02	-0.05	-0.04	0.65**	0.74**	0.71**	0.72**	0.79**	0.77**	1.00

* p < .05, ** p < .01

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB)

ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	t	SE	R^2
MSB 1	0.54	-	-	0.62
MSB 2	0.67	18.69*	0.04	0.76
MSB 3	0.67	15.72*	0.04	0.88
MSB 4	0.65	14.75*	0.04	0.77
MSB 5	0.65	15.29*	0.04	0.83
MSB 6	0.55	12.85*	0.04	0.63
MSB 7	0.67	13.88*	0.05	0.72

*p < .05



Chi-Square = 13.07, df = 10, P-value = 0.22, RMSEA = 0.03

*p < .05

ภาพที่ 18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB)

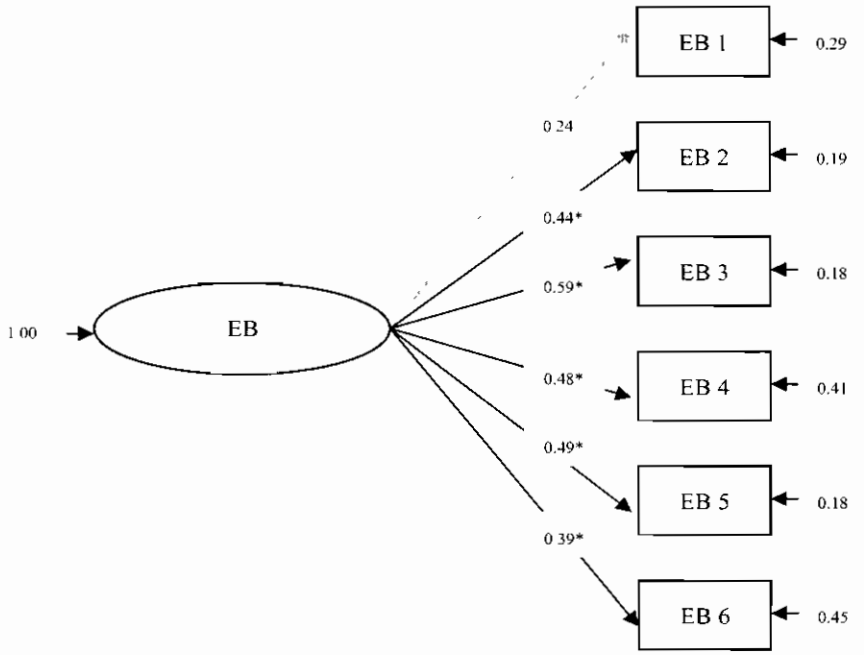
จากตารางที่ 7 และภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) ปรากฏว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 13.07 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.22 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 10 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.54 ถึง 0.67 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกตัวแปร ได้แก่ ผู้มีความคิดริเริ่ม นักปรับปรุง ผู้ให้การยอมรับ ผู้ให้ความช่วยเหลือ นักพูดที่เก่ง ผู้ประสานงานที่ดี และผู้เข้ากับสังคมได้ โดยมี

น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.54, 0.67, 0.67, 0.65, 0.65, 0.55 และ 0.67 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันและสามารถอธิบายพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB)

ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	t	SE	R^2
EB 1	0.24	-	-	0.16
EB 2	0.44	5.03*	0.09	0.51
EB 3	0.59	4.90*	0.12	0.66
EB 4	0.48	4.75*	0.10	0.36
EB 5	0.49	5.16*	0.10	0.57
EB 6	0.39	4.42*	0.09	0.25

*p < .05



Chi-Square = 5.39, df = 5, P-value = 0.37, RMSEA = 0.01

*p < .05

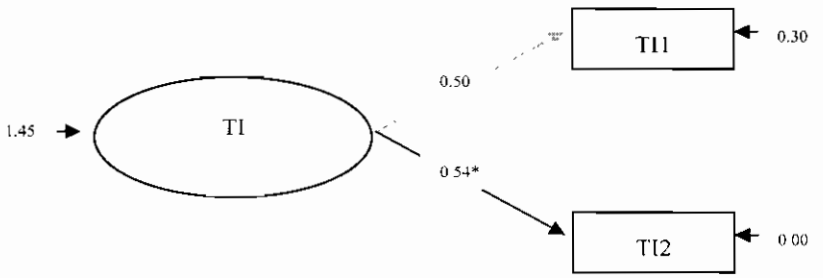
ภาพที่ 19 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB)

จากตารางที่ 8 และภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) ปรากฏว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.39 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.37 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 5 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ 0.24 ถึง 0.59 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกตัวแปร ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และสุขภาพจิตไม่ดี โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.24, 0.44, 0.59, 0.48, 0.49 และ 0.39 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันและสามารถอธิบายพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI)

ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	t	SE	R^2
TI 1	0.50	-	-	0.55
TI 2	0.54	15.69	0.03	1.00

*p < .05



Chi-Square = 0.00, df = 0, P-value = 1.00, RMSEA = 0.00

*p < .05

ภาพที่ 20 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI)

จากตารางที่ 9 และภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) ปรากฏว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.00 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 1.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.50 ถึง 0.54 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกตัวแปร ได้แก่ การตั้งใจด้านความคิด และการตั้งใจด้านการกระทำ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.50 และ 0.54 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันและสามารถอธิบายการตั้งใจลาออกของพนักงานได้เป็นอย่างดี เช่นกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ผลการวิเคราะห์ในตอนนี้นำเสนอแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร ตามสมมติฐานพร้อมทั้งนำเสนอค่าสถิติ แสดงค่าอิทธิพล และความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ตามสมมติฐานแสดงดังภาพที่ 21 และตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในขตภาคตะวันออก

ตัวแปรผล	**EB**			**TI**		
ตัวแปรสาเหตุ	**TE**	**IE**	**DE**	**TE**	**IE**	**DE**
MSB	0.19*	-	0.19*	-0.06	0.12*	-0.18*
	(0.08)		(0.08)	(0.08)	(0.05)	(0.07)
EB	-	-	-	0.63*	-	0.63*
	-	-	-	(0.13)	-	(0.13)

* $p < .05$

ค่าสถิติไค-สแควร์ = 87.41, p = 0.19, df = 77, GFI = 0.94, AGFI = 0.91, SRMR = 0.06,

RMSEA = 0.02, CFI = 0.99,

R^2 = 0.39

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ตามตารางที่ 10 และภาพที่ 21 ปรากฏว่า ผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 87.41 โดยมีค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.19 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 77 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.94 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.91 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.02 แสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรตาม คือ การตั้งใจลาออก (TI) เท่ากับ 0.39 แสดงว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) และพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) สามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) ได้ร้อยละ 39

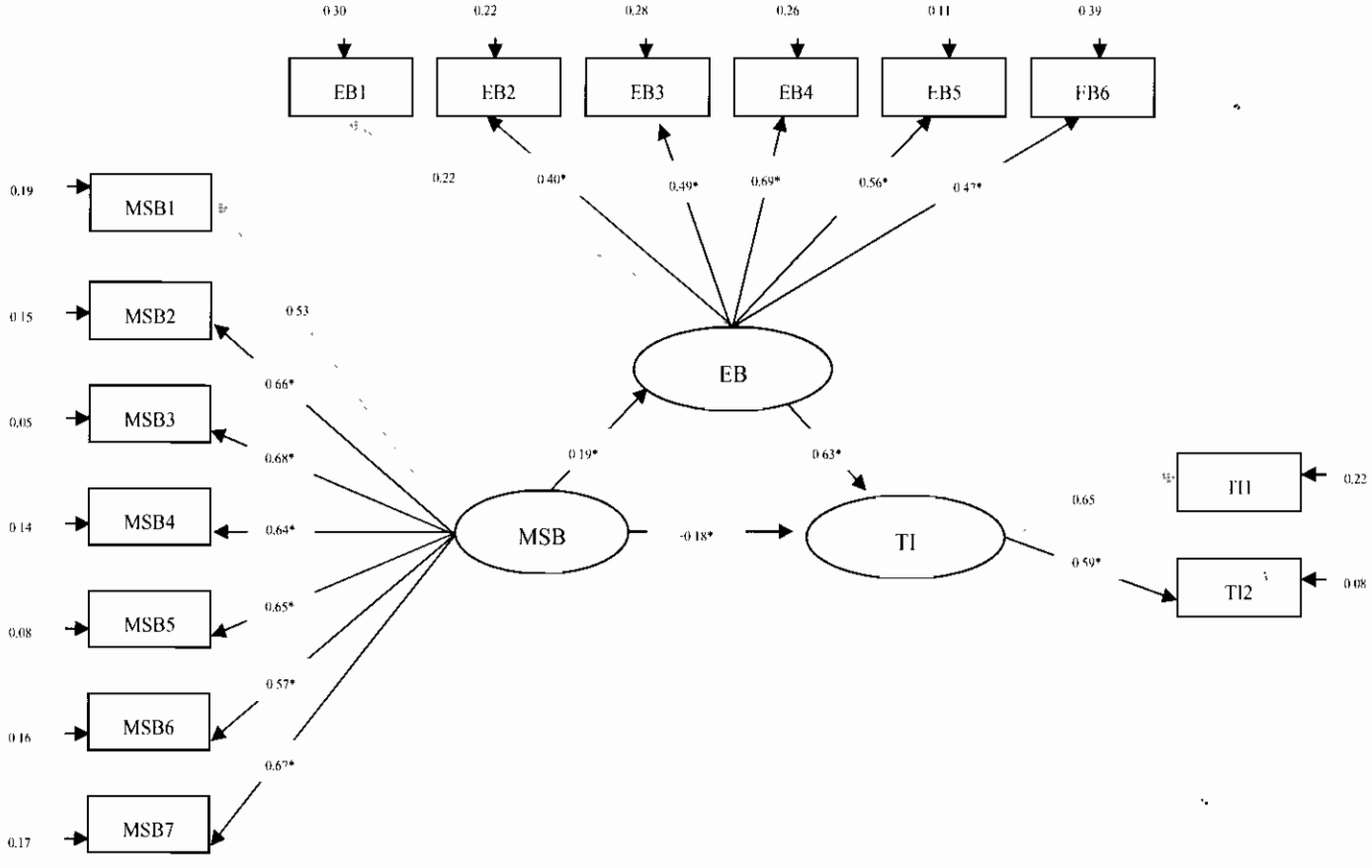
เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออก (TI) พบว่า มีจำนวน 2 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงมากที่สุดต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออก (TI) คือตัวแปรแฝงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.63 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) รองลงมา คือ ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) มีอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.06 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยก็ค้นพบว่า ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) มีอิทธิพลโดยตรงทางลบต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.18 แสดงว่า ถ้าหัวหน้างานมีพฤติกรรมการบริหารในลักษณะที่ดีตามข้อบ่งชี้ของตัวแปรสังเกตได้ก็จะทำให้การตั้งใจลาออกของพนักงานทั้งในแง่ของความคิดและการกระทำจะลดน้อยลง

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออก (TI) เท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านตัวแปรแฝงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) แสดงว่า พนักงานจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และถ้าพนักงานมีความไม่พึงพอใจมากขึ้นพนักงานอาจจะมีความคิด และอาจจะเกิดการตั้งใจลาออกขึ้นในเวลาต่อมา

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ตามตารางที่ 10 และภาพที่ 21 ปรากฏว่า ผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 87.41 โดยมีค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.19 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 77 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.94 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.91 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.02 แสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรตาม คือ การตั้งใจลาออก (TI) เท่ากับ 0.39 แสดงว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) และพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) สามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) ได้ร้อยละ 39

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออก (TI) พบว่า มีจำนวน 2 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงมากที่สุดต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออก (TI) คือตัวแปรแฝงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.63 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) รองลงมา คือ ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) มีอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.06 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยก็ค้นพบว่า ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) มีอิทธิพลโดยตรงทางลบต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.18 แสดงว่า ถ้าหัวหน้างานมีพฤติกรรมการบริหารในลักษณะที่ดีตามข้อบ่งชี้ของตัวแปรสังเกตได้ก็จะทำให้การตั้งใจลาออกของพนักงานทั้งในแง่ของความคิดและการกระทำจะลดน้อยลง

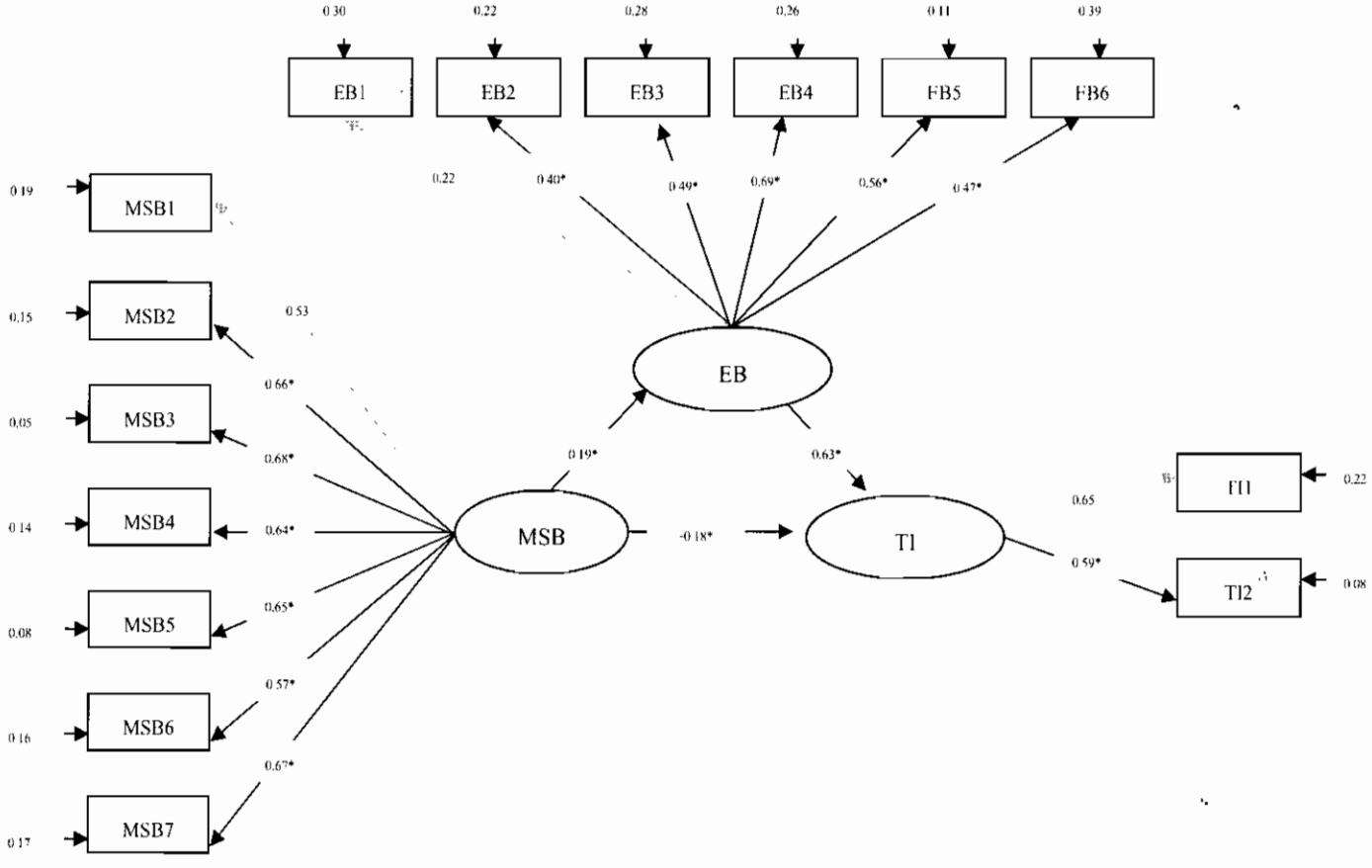
เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงการตั้งใจลาออก (TI) เท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านตัวแปรแฝงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) แสดงว่า พนักงานจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และถ้าพนักงานมีความไม่พึงพอใจมากขึ้นพนักงานอาจจะมีความคิด และอาจจะเกิดการตั้งใจลาออกขึ้นในเวลาต่อมา



Chi-Square = 87.41, df = 77, P-value = 0.19, RMSEA = 0.02

*p < .05

ภาพที่ 21 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการตามสมมติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square = 87.41, df = 77, P-value = 0.19, RMSEA = 0.02

*p < .05

ภาพที่ 21 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการตามสมมติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานของการวิจัยมี 2 ข้อคือ 1. พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก และ 2. พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก 4 จังหวัด จำนวน 206 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรมาทำการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งศึกษาเฉพาะตัวแปรที่ได้สังเคราะห์จากแนวคิดสำคัญของนักวิชาการเท่านั้น ได้แก่

1. ตัวแปรแฝงภายนอก คือ พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน (MSB) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย คือ ผู้มีความคิดริเริ่ม นักปรับปรุง ผู้ให้การยอมรับ ผู้ให้ความช่วยเหลือ นักพูดที่เก่ง ผู้ประสานงานที่ดี และผู้เข้ากับสังคมได้

2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก (EB) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ ผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และสุขภาพจิตไม่ดี และการตั้งใจลาออกของพนักงาน (TI) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ความคิด และการกระทำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำแนกออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 การวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ตอนที่ 3 การวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ตอนที่ 4 การวัดการตั้งใจลาออก โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยความตรงของเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าเท่ากับ 0.89

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

สรุปผล

ตารางที่ 11 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

	สมมติฐานที่	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก	ยอมรับ
2	พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ	ยอมรับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด ดังตารางที่ 11 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก แสดงว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทำให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และสุขภาพจิตไม่ดี

2. พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางตรงกันข้ามต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก แสดงว่า ถ้าหัวหน้างานมีพฤติกรรมการบริหารงานที่ดีพนักงานก็จะไม่มีความคิด หรือการตั้งใจที่จะลาออกจากงาน แต่ถ้าหัวหน้างานมีพฤติกรรมการบริหารงานที่ไม่ดีพนักงานก็จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่

พึงพอใจในการบริหารของหัวหน้างานและจะส่งผลให้พนักงานมีความคิด หรือการตั้งใจที่จะลาออกจากงานก็อาจจะเป็นไปได้

3. พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน แสดงว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมที่แสดงออก ในด้านผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน การร้องทุกข์ การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง การเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และสุขภาพจิตไม่ดี จนทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ อาจจะถึงขั้นมีความคิด หรือการตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

4. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออกมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า โมเดลนี้สามารถอธิบายถึงสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี ตามข้อบ่งชี้ของตัวแปรทุกตัว

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน พบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นด้วยค่อนข้างมากกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานทั้ง 7 ปัจจัย และมีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกในด้านผลการปฏิบัติงานต่ำค่อนข้างมาก ส่วนตัวแปรด้านการตั้งใจลาออกของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยกับความคิดในการลาออกค่อนข้างน้อยและด้านการกระทำในการลาออกมีความเห็นด้วยน้อย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าองค์ประกอบย่อยของตัวแปรเชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกทั้ง 15 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และพบว่าองค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกทั้ง 15 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกคู่ ($r = 0.16 - 0.61$) โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ พฤติกรรมการร้องทุกข์กับการเข้ารับการรักษาจากแพทย์ ($r = 0.61$) องค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานทั้ง 21 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกคู่ ($r = 0.61 - 0.83$) โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ พฤติกรรมการเป็นผู้ให้การยอมรับกับการเป็นนักปรับปรุง ($r = 0.83$) และองค์ประกอบย่อยของการตั้งใจลาออกทั้ง 2 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) คือ การตั้งใจลาออกทางด้านความคิดกับการกระทำมีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.73$)

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ ผลการตรวจสอบ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจ

ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่าโมเดลสามารถอธิบายถึงสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี โดยตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน และพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกสามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของการตั้งใจลาออกของพนักงานได้ร้อยละ 39 ซึ่งพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานมากที่สุด

อภิปรายผล

จากโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ตามสมมติฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับเส้นทางระหว่างตัวแปรแฝงไว้ 2 ข้อ ผลการวิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกับสมมติฐาน ดังนี้

1. สมมติฐานข้อ 1 กำหนดว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ผลการวิจัยประเด็นนี้สอดคล้องกับสมมติฐาน อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้างานมีพฤติกรรมการบริหารงานสูง การตั้งใจลาออกของพนักงานก็จะต่ำ ในทางกลับกันถ้าหัวหน้างานมีพฤติกรรมการบริหารงานที่ต่ำ พนักงานก็จะมีการตั้งใจลาออกสูง ซึ่งจะมีทิศทางตรงกันข้าม สอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 284-285) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จด้วย ถ้าหากหัวหน้างานมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่องค์การต้องการแล้วพนักงานในองค์การจะไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การรวมถึงประสิทธิผลลดน้อยลง หรืออาจจะไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการได้ และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Branham (2005, pp. 2-8) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการรักษาพนักงานไว้ในองค์การ ได้ลดข้อขัดแย้งที่แบ่งแยกระหว่างพนักงานและหัวหน้างานลง รวมถึงการบริหารจัดการต่าง ๆ จากผู้บริหารอาวุโส เพื่อเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดอกเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน และองค์การจะต้องตระหนักถึงอะไรบ้าง และโน้มน้าวเชิญชวนเพื่อดึงดูดจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถอยู่กับองค์การไว้ได้

สำหรับประเด็นที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานเป็นสาเหตุทางตรงต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกนี้ อาจเป็นเพราะว่าการบริหารของหัวหน้างานทำให้พนักงานแสดงถึงพฤติกรรมที่ทำให้เห็นว่าไม่พึงพอใจในการบริหารของหัวหน้างาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2529 อ้างถึงใน น้องเพื่อน ทรัพย์สมบูรณ์, 2552, หน้า 17) ที่กล่าวว่า หัวหน้างานมีส่วนในความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มการลาออกโดยกล่าวว่าหัวหน้างานที่ทำงานกับพนักงานคนไทยนั้นจะต้องรู้ถึงพฤติกรรมอันเป็นการเฉพาะถึงความชอบและไม่ชอบของคนไทย เช่น ต้องรู้ว่าพนักงานคนไทยชอบระบบความสัมพันธ์ส่วนตัว นิยมระบบพี่น้องพรรคพวก นับถืออาวุโส นับถือผู้ใหญ่ ต้องการให้ผู้ใหญ่เข้าใจถึงปัญหาของตนและหยิบยื่นความช่วยเหลือให้โดยไม่ต้องร้องขอ มีความรู้สึกร่วมกับพนักงานในกลุ่มเดียวกันแม้ว่าตนจะไม่ได้เป็นผู้รับผลนั้นโดยตรง ชอบความเป็นอิสระในการทำงาน ชอบปฏิบัติตาม ชอบมีผู้นำ เป็นต้น นอกจากนั้นพนักงานคนไทย ไม่ชอบการข่มเหง ไม่ชอบการบังคับ ไม่ชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่ชอบถูกใครตำหนิ ติเตียน ไม่ชอบการขัดแย้ง ไม่ชอบการเผชิญหน้า หากหัวหน้างานไม่เข้าใจถึงความชอบและไม่ชอบของพนักงานคนไทย จะเกิดความไม่พอใจและมีความรู้สึกเป็นศัตรู ทำให้เกิดสภาพคับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก และเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานขึ้นและในไม่ช้าก็ไม่สามารถทนอยู่กับองค์การนั้นอีกต่อไป

ในภาพรวมสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานต้องปฏิบัติงาน และใช้ชีวิตอยู่ภายในฟาร์มทำให้สัมพันธภาพของหัวหน้างานกับลูกน้องกลายเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ที่บางครั้งอาจจะมีการขัดแย้ง ไม่พอใจกัน พนักงานจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่พึงพอใจในหัวหน้างาน ในด้านการปฏิบัติงานต่ำ ด้านสุขภาพจิตไม่ดี ด้านการขาดงาน ด้านการแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง ด้านการเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และด้านการร้องทุกข์ ตามลำดับ จนกระทั่งมีความคิดที่จะลาออกจากงาน และเกิดการตั้งใจลาออกจากงานหากพนักงานยังไม่พึงพอใจในการบริหารของหัวหน้างานมากขึ้น และพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยส่งอิทธิพลผ่านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความไม่พึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน พนักงานจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงพอใจออกมา และถ้ามีความไม่พึงพอใจในการบริหารของหัวหน้างานมากขึ้น พนักงานก็จะมีการตั้งใจลาออกในท้ายที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 284-285) ได้กล่าว

ว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ Mobley (1982, pp. 408-414) ได้อธิบายตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกว่าความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้พนักงานคิดถึงการลาออก

2. สมมติฐานข้อ 2 กำหนดว่า พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมีอิทธิพลทางตรงต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานมีความเบื่อหน่ายในการทำงานทำให้เกิดความคิด และการกระทำในการตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ผลการวิจัยประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bluedorn (1982, p. 1) ที่ได้อธิบายการตั้งใจลาออกจากงานว่า เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่ง การลาออก เป็นพฤติกรรมการเลือกหรือการหาสิ่งชดเชย จะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ของพนักงานถูกขัดขวางหรือพนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และการเลือกทางใหม่หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นผ่อนคลายลง ส่วนลักษณะที่สอง การลาออกมีระยะเวลาพัฒนาต่อเนื่องกันมา เริ่มต้นจากพนักงานมีพฤติกรรมการถอนตัว (Withdrawal) จากสิ่งที่ไม่พึงพอใจซึ่งเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสารด้วย การขาดงานเมื่อมีโอกาส การมาทำงานสาย ในระยะนี้พนักงานเพียงแต่เกิดความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave) เท่านั้นแต่ยังไม่ลาออกจริงหากรอจนกระทั่งพนักงานสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ถึงระดับหนึ่ง ซึ่งพนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่อาจทนอีกต่อไปและเมื่อพนักงานมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า พฤติกรรมการลาออกจึงเกิดขึ้น ผลการวิจัยในครั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Mowday (1981, pp. 129-130) กล่าวว่า การตั้งใจลาออกจากงาน มีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะ ดังนี้ พฤติกรรมการลาออกจากงานโดยตรง พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก และพฤติกรรมอื่น ๆ เมื่อพนักงานทราบว่าตนไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ตนปรารถนาได้ หรือมีทางเลือกน้อย พนักงานยังคงไม่ลาออกจากองค์การ แต่จะมีพฤติกรรมอื่น ๆ เกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน การเฉื่อยชา การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง เพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจ ที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์การได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ หอมไกล ต้นสัก (2553, หน้า 57-66) กล่าวว่า ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และการสนับสนุนทางสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงาน และความเหนื่อยหน่ายในงานมีอำนาจในการพยากรณ์ความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ด้านผู้มีความคิดริเริ่ม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ดังนั้น จึงเสนอแนะว่า หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนงานด้วยกัน เสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ ร่วมช่วยกันแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ให้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องเล็กน้อย ให้อิสระในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และที่สำคัญที่สุดหัวหน้างานควรให้คำแนะนำ คำปรึกษา หรือให้ข้อเสนอแนะในการทำงานกับพนักงาน พนักงานจะได้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ในด้านผลการปฏิบัติงานต่ำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ดังนั้น จึงเสนอแนะว่า หัวหน้างานควรหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงพอใจ แล้วดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด ทำสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่นใจ และเมื่อพบเห็นว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงจากปกติ หรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานควรที่จะสอบถามกับพนักงานถึงสาเหตุ และทำการแก้ไข ให้คำปรึกษาก่อนที่พนักงานจะเกิดความเบื่อหน่าย จนถึงขั้นมีความคิดที่จะลาออก และอาจจะเกิดการตั้งใจลาออกตามมา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเท่านั้น ควรมีการนำโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกไปใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของโมเดลที่สร้างขึ้น

2.2 ควรศึกษากับกลุ่มประชากรเป้าหมายที่เป็นพนักงานที่ลาออกจากองค์การไปแล้ว เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลที่แท้จริงในการลาออกของพนักงาน

2.3 ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานในระดับพนักงานรายเดือนเพื่อให้เห็นผลของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกอย่างชัดเจน

2.4 จากผลการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาสามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียงร้อยละ 39 ถ้าคัดเลือกตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานเพิ่มเข้ามาในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เช่น พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ หรือ พฤติกรรมเป็นผู้สั่งการ พฤติกรรมเป็นผู้สนับสนุน พฤติกรรมเป็นผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมเป็นผู้มุ่งผลสำเร็จของงาน อาจจะทำให้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการได้มากขึ้น

บรรณานุกรม

กรพินธุ์ จิระพงษ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สมรรถนะของคนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความตั้งใจในการที่จะลาออก ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

กวี วงศ์พุฒ. (2538). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.

กวี วงศ์พุฒ. (2539) . *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: นวกนก.

กัลยาณี สุงสมบัติ. (2550). *สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ วิชา เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Techniques)*. วันที่ค้นข้อมูล 8 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm

ไกรวิน สาคร. (2550). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การของ บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอร์เมอร์ จำกัด (มหาชน)*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จีรพรรณ ทองแท่น. (2555). *แผนที่แสดงความหนาแน่นจำนวนไก่เนื้อ ปี 2554*. ศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศ กรมปศุสัตว์. กรมปศุสัตว์. วันที่ค้นข้อมูล 28 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.dld.go.th/ict/th/index.php?option=com_content&view=article&id=502:-2554&catid=231:--2554&Itemid=123

จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์. (2549). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชารี มณีศรี. (2542). *การนิเทศการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศิลปาบรรณาคาร.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2542). *องค์การมหาชน : ผลิตผลของบูรณาการระบบการจัดการที่ดี องค์การมหาชน : มิติใหม่ของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.

ทีดีอาร์ไอเออีซีเจอวิกฤตขาดแคลนแรงงาน จี้รัฐเร่งพัฒนา. (2555). วันที่ค้นข้อมูล 8 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th

เทอมศักดิ์ วัฒนเหลืองอรุณ. (2551). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. (2542). *ธนินทร์ เจียรวนนท์ ผู้เกรียงไกรในยุทธจักรนักธุรกิจโลก*. กรุงเทพฯ: รัชดาออฟเซ็ท.

ธัญพร กฤษณา. (2550). *ปัจจัยคัดสรรกับความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นพพล ชมภูคำ. (2553). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกโดยสมัครใจของแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). *หลักการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอส. เอ็ม. เอ็ม.

น้องเพื่อน ทรัพย์สมบูรณ์. (2552). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิคม จันทรวิทุร. (2536). *จดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถาน*. วันที่ค้นข้อมูล 8 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.royin.go.th/th/knowledge/detail.php?ID=898

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เบญญาภา ยงฮวดหลี. (2555, 7 สิงหาคม). เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.

ผกามาศ จันต๊ะ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการทำงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.

พรทิพา อชะเมตรา. (2551). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ท่าเรือแหลมฉบัง.* งานนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการขนส่งและโลจิสติกส์, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เฮ้าส์ ออฟ เคอร์ มิสท์.

เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มงคล บุญชม. (2537). *ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา.* ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

มุกดา สุนทรรัตน์. (2547). *การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต.* การบริหาร, 3 (24). 49-50.

รพีพรรณ สุกัณศีล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน กรณีศึกษา บริษัทนิ่มซี่เส็งขนส่ง 1988 จำกัด.* การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รัตนา ศิริพานิช. (2533). *หลักการสร้างแบบทดสอบวัดทางจิตวิทยาและทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: เจริญวิทยาการพิมพ์.

วัชรีพร หนูทอง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาบริษัท เอบีซี จำกัด.* งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ , บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิกฤตแรงงานภาคเกษตร. (2553). *Smart Farm, Flagship to support National Food Security, Food Safety.* วันที่ค้นข้อมูล 8 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://mangobar.wordpress.com

วีระศักดิ์ ราชประโคน. (2551). *คุณลักษณะการเป็นผู้นำของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท ซันอิ (ประเทศไทย) จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศรัณย์ ชูอาตม์. (2552). *ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานแผนกผู้ฝึกสอนส่วนบุคคลของสถานออกกำลังกายแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิรินทิพย์ อุบลแย้ม. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความตั้งใจในการเปลี่ยนงานของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณาภิรมย์, ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สงกรานต์ เชยเล็ก. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน บริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (2545). *ความหมายของผู้นำ*. วันที่ค้นข้อมูล 8 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html

สถาปนา ชมภู. (2555, 1 สิงหาคม). *ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์*. สัมภาษณ์.

สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ – Leadership Quotient*. กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.

สมชาติ กิจยรรยง. (2555). *ศาสตร์และศิลปะของผู้นำ : ที่ครองใจทุกคน*. กรุงเทพฯ: เพชรประกาย.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ศรีรัตน์ตระกูล. (2530). *นักบริหารระดับโลก หัวหน้ามือหนึ่งและองค์การมือหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: ราชดำริพลับลิเคชั่น.

สมโภชน์ นพคุณ. (2524). การบริหารคน. ใน*เอกสารประกอบการสัมนานักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 1* วันที่ 18-26 กุมภาพันธ์ 2524. (หน้า 1) กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน (ก.พ.).

สมิต สัชฌุกร. (2553). *หลักที่จำเป็นสำหรับการทำงานในยุคปัจจุบัน- HR การธำรงรักษาบุคคลากรที่มีคุณภาพ.* วันที่ค้นข้อมูล 8 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=2&bookID=348&read+t true&count=true

สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร. (2550). *การชมเชยของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2518). *ปฏิรูปการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และรัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

สุภาภรณ์ ศิริผันแก้ว. (2543). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุวลักษณ์ แสนภักดี. (2550). *แนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทซีพีเซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี.* สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2526). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เสาวณี จันทะพงษ์ และกรวิทย์ ตันศรี. (2555). *การขาดแคลนแรงงานไทย : สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข.* วันที่ค้นหาข้อมูล 8 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.ryt9.com/s/bot/1433175

หอมไกล ต้นสัก. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และความเหนื่อยหน่ายในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อภิรดี กอบเขตรกรรม. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในงาน แรงจูงใจภายนอกงาน การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของ วิศวกร บริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อภิญญา อิงอาจ. (2553). *การวิเคราะห์เชิงสถิติ Statistical Analysis*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

อมร โททำ. (2551). *ผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานและเจตนาในการลาออกจากงานของนักบัญชีธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชีและการจัดการ, คณะบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อมรรัตน์ สว่างอารมย์. (2549). *ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาโรงงานผลิตขนมปังตัวอย่าง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะมนุษย์ศาสตร์, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อังคณา อินทแสง. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อัจฉริยา ประเสริฐศรี. (2552). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อัญชลี ปริญญาขจร. (2549). *ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อานนท์ สุขภาคกิจ. (2550). *องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา.* ดุษฎีนิพนธ์บริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อำนวย แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์.

อุษาพร พลภูงา. (2552). *ผลกระทบของความขัดแย้งเชิงบทบาทที่มีต่อความพึงพอใจในงานและเจตนาในการลาออกจากงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชีและการจัดการ, คณะบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Bluedorn, A.C. (1982). *The Theories of Turnover: Causes, Effect, and Meaning*. Research In Sociology of Organization, 1, 75-128.

Bollen, K.A. (1983). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley.

Branham, L. (2005). The 7 Hidden reasons employee leave. *Soundview Executive Book Summaries*, 27 (6), 2-8.

Cronbach, L.S. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.) New York: Harper Collins.

Currivan, D.B. (1999). The Causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-517.

Doll, R.C. (1968). *Curriculum Improvement*. Boston: Allyn and Bacon.

Donnelly, J.H., Ivancevich, J.M. & Gibson, J.L. (1971). *Managing for Performance: An Introduction to the Process of Managing*. Texas: Business Publication.

Ehlers, L.N. (2003). *The Relationship of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Self-Reported Absenteeism*. A Thesis, Speech Communication, Arts, Miami University.

Ferris, G.R., Rossen, S.D. & Barhum, D.T. (1996). *Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers.

Flippo, E.B. (1970). *Management a Behavioral Approach*. Boston: Allyn and Bacon.

Griffiths, D.E. (1956). *Human Relations in School Administration*. New York: Appleton-Century Crofts.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2007). *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson Education International.

Halpin, A.W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: McMillan.

Hayden, C.M. (2011). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring LMX Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates*. Ohio: Wright State University.

Hinshaw, A.S., Smeltzer, C.H. & Atwood, J.R. (1987). Innovative retention strategies for nursing staff. *JONA*, 17 (6), 8.

Howell, D.C. (1992). *Statistical Methods for Psychology*. Boston: PWS-Kent.

Landy, F. J. (1985). *Psychology of Work Behavior* (3rd ed.). Homewood : The Dorsey Press.

Larrabee, J.H. et al. (2003). Predicting registered nurse job satisfaction and intention to leave. *JONA*, 33 (5), 271.

Lawler, E.E. (1972). Pay and organization effectiveness : A psychological view. *Industrial and Labor Relations Review,* 25 (3), 450-451.

March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organization*. New York: John Wiley & Sons.

Masroor A.M. & Fakir M.J. (2009). Level of job satisfaction and intent to leave among Malaysian nurses: *Business Intelligence Journal*, 2 (2), 123-135.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2004). *Human Resource Management*. Singapore: South Western.

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (1), 237-240.

Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover : Causes, Consequences and Control*. London: Addison-Wesley.

Mowday, R.T., Steer, R. M. & Porter, L.M. (1981). *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Muchinsky, P.M. (1996). *Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Dunfermline: Books/Cole Publishing.

Pigors, P.M. (1973). *Personnel Administration: A Point of View and a Method (7th ed.)*. New York: McGrew-Hill.

Porter, L.W. & Parsom, T. (1974). Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 42 (1), 604-609.

Rahim, M.A. (2001). Turnover intention is the degree to which employees are inclined to voluntary exit the organization. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (4), 333.

Shikiar, F. & Freudenberg, S. (1982). *Consumer Behavior*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.

Spector, P.E. & Jex, S.M. (1996). Relations of job characteristics from multiple data source with employee effect, absence, turnover intention and health. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 262-263.

Steer, R. M. & Porter, L.W. (1987). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGrew-Hill.

Thorne, K. & Pellant, A. (2007). *The Essential Guide to Managing Talent*. London: Kogan.

Vandenberg, R. J. & Nelson, J.B. (1999). Disaggregation the motives underlying turnover intentions : When do intentions predict turnover behavior?. *Human Relations*, 52 (1), 1313-1336.

Volk, M.C. & Lucas, M.D. (1991). Relationship of manager style and anticipated turnover. *Demensions of Critical Care Nursing*, 10 (1), 35.

Yamane, T. (1970). *Statistic: An Introductory Analysis* (2nd ed.). New York: Harper & Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
2. หนังสือรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๓๓๐
ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ว ๐๙๔๑ **วันที่** ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์

ด้วย นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๘ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๓๓๐
ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑๗๐๙๒๕๑ **วันที่** ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ

ด้วย นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๘ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๓๓๐
ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๐๗๔๑ **วันที่** ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน อาจารย์วรรณภา วิจิตรจรรยา

ด้วย นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๘ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ว ๐๘๑๕

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๘ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณโกศล สนิทวงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๘ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐๘๑๙

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๘ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณปรีดาพร เรืองเกตุ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๘ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ที่ ๕๙/๒๕๕๕

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันนออก

หัวหน้าโครงการวิจัย นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง

หน่วยงานที่สังกัด นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภยันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยกลุ่มตัวอย่างและผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของเค้าโครงวิทยานิพนธ์ที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฉบับนี้จนถึงวันที่ ๒๔ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

ออกให้ ณ วันที่ ๒๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จริตควร)
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐๗๖๘

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจการเกษตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการนี้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คือ นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๘ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร ในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตร

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)
รองคณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาเพื่อการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ซึ่งศึกษาโดย นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 26 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 10 ข้อ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางพัฒนาทักษะของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานกลุ่มธุรกิจการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

ปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง
นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุตัว

☐ 18 – 25 ปี ☐ 26 - 33 ปี

☐ 34 – 41 ปี ☐ 42 ปี ขึ้นไป

3. อายุงาน

☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 – 3 ปี

☐ 4 – 6 ปี ☐ 7 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

4 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยค่อนข้างมาก

2 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยค่อนข้างน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
ด้านผู้มีความคิดริเริ่ม						
1	หัวหน้างานของท่านมีการริเริ่มการทำงานใหม่ ๆ หรือนำโครงการใหม่ ๆ มาปฏิบัติในองค์การ					
2	หัวหน้างานของท่านเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ให้พนักงานได้นำไปปฏิบัติงาน					
3	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
4	หัวหน้างานของท่านอุทิศกำลังกาย และกำลังใจให้กับงานที่ริเริ่มขึ้นมาใหม่					
5	หัวหน้างานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และให้แนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม					
6	หัวหน้างานของท่านเอาใจใส่ในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ					
7	หัวหน้างานของท่านมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ					
ด้านนักปรับปรุง						
8	หัวหน้างานของท่านกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานพัฒนาวิธีการทำงาน					
9	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถลดความขัดแย้ง หรือความตึงเครียดของพนักงานในองค์การ					
10	หัวหน้างานของท่านให้ข้อเสนอแนะ หรือคำปรึกษาที่ดีแก่พนักงานเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
11	หัวหน้างานของท่านกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน					
12	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม					
ด้านผู้ให้การยอมรับ						
13	หัวหน้างานของท่านประชุมปรึกษาหารือกับพนักงานก่อนปฏิบัติงาน					
14	หัวหน้างานของท่านมอบหมายงานให้พนักงานทำตามความรู้ความสามารถ					
15	หัวหน้างานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็น และเหตุผลของพนักงาน					
16	หัวหน้างานของท่านยกย่องชมเชย ให้เกียรติพนักงานที่ปฏิบัติงานดี					
17	หัวหน้างานของท่านยกย่องชมเชยในความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานทุกคน					
18	หัวหน้างานของท่านร่วมรับผิดชอบเมื่อพนักงานทำผิดพลาดภายหลังจากมอบหมายงาน					
ด้านผู้ให้ความช่วยเหลือ						
19	หัวหน้างานของท่านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน					
20	หัวหน้างานของท่านให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเรื่องงานในหน้าที่ และเรื่องส่วนตัว					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
21	หัวหน้างานของท่านแสดงความห่วงใยมีความผูกพันเมื่อพนักงานประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน					
22	หัวหน้างานของท่านให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในการจัดหา และดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการต่าง ๆ					
23	หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส					
24	หัวหน้างานของท่านติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านนักพูดที่เก่ง						
25	หัวหน้างานของท่านชี้แจงแนวทางการทำงานให้พนักงานในสังกัดเข้าใจนโยบาย					
26	หัวหน้างานของท่านสามารถพูดโน้มน้าวให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อองค์การ					
27	หัวหน้างานของท่านสามารถพูดในที่ชุมชน โดยไม่ประหม่า					
28	หัวหน้างานของท่านใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขันเป็นกันเองในการสนทนา					
29	เมื่อเกิดกรณีพิพาทระหว่างพนักงานหัวหน้างานของท่านมักเป็นผู้ไกล่เกลี่ยจนสถานการณ์คลายความตึงเครียด					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
ด้านผู้ประสานงานที่ดี						
30	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนงาน					
31	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงาน และในโอกาสพิเศษต่าง ๆ					
32	หัวหน้างานของท่านช่วยประสานงานในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำเฉพาะเรื่อง					
33	หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้พนักงานขององค์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน					
34	หัวหน้างานของท่านอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และระบบการสื่อสารที่เพียงพอใช้การได้รวดเร็ว					
35	หัวหน้างานของท่านร่วมมือกับพนักงานแก้ปัญหาขององค์การได้					
ด้านผู้เข้ากับสังคมได้						
36	หัวหน้างานของท่านมีท่าทางน่าเชื่อถืออย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
37	หัวหน้างานของท่านร่วมสังสรรค์เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตามโอกาสอันควร					
38	หัวหน้างานของท่านมีใจกว้าง เสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
39	หัวหน้างานของท่านแสดงตัวเป็นมิตรกับพนักงานทุกคน					
40	หัวหน้างานของท่านมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับพนักงานทุกคน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการแสดงพฤติกรรมของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

4 หมายถึง มีการแสดง พฤติกรรมนั้นเกินกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน
3 หมายถึง มีการแสดง พฤติกรรมนั้น 3-4 ครั้ง ต่อเดือน
2 หมายถึง มีการแสดง พฤติกรรมนั้น 1-2 ครั้ง ต่อเดือน
1 หมายถึง มีการแสดง ไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้นเลย

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน	ระดับการแสดงพฤติกรรม				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
ด้านผลการปฏิบัติงาน						
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จตามกำหนด					
2	ท่านให้ความใส่ใจต่อเป้าหมายงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย					
3	ท่านทำงานเฉื่อยชา ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน					
4	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
ด้านการขาดงาน						
5	ท่านลางานโดยไม่จำเป็น					
6	ท่านหาเหตุผลมาเป็นข้ออ้างเพื่อลาหยุดงาน					
7	ท่านมาทำงานสายเป็นประจำ					

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน	ระดับการแสดงพฤติกรรม				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
8	ท่านใช้สิทธิการลา (ลากิจ, ลาป่วยและลาพักร้อน)					
9	ท่านขาดงานเองโดยไม่บอกล่วงหน้า					
ด้านการร้องทุกข์						
10	ท่านร้องทุกข์กับฝ่ายบุคคล ในเรื่องพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน					
11	ท่านร้องทุกข์กับผู้บริหารระดับสูงถึงความไม่เป็นธรรมในการบริหารของหัวหน้างาน					
12	ท่านร้องทุกข์กับหัวหน้างานในเรื่องปัญหาส่วนตัว					
13	ท่านร้องทุกข์กับหัวหน้างานในเรื่องการปฏิบัติงาน					
ด้านการแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง						
14	ท่านคิดจะเปลี่ยนงานใหม่ที่จะได้รับค่าตอบแทน และโอกาสก้าวหน้าที่ดีขึ้น					
15	ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ					
16	ท่านคิดที่จะหางานใหม่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น					
17	ท่านคิดว่าค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับจากองค์การเหมาะสมดีแล้ว					
ด้านการเข้ารับการรักษาจากแพทย์						
18	ท่านเคยเข้ารับการรักษาพยาบาลจากแพทย์สาเหตุอันเนื่องมาจากความเครียดจากการทำงาน					
19	ท่านเคยเข้ารับการรักษาพยาบาลด้วยอาการเจ็บป่วยจากงานที่ทำ					

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน	ระดับการแสดงพฤติกรรม				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
20	ท่านรู้สึกว่าท่านทำงานอย่างมีความสุข ปราศจากความกดดันทางด้านจิตใจ					
21	ท่านเคยเข้ารับการปรึกษาจากแพทย์ด้วยเหตุจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
ด้านสุขภาพจิตไม่ดี						
22	ท่านรู้สึกเบื่องานที่ทำอยู่ในขณะนี้					
23	ท่านรู้สึกอ่อนเพลียเมื่อตื่นนอนตอนเช้าหากรู้ว่าต้องไปทำงานอีกวัน					
24	ท่านรู้สึกจิตใจห่อเหี่ยวจากการทำงาน					
25	ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงาน					
26	ท่านรู้สึกเครียดและมีความกดดันกับการทำงาน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

4 หมายถึง มีความคิดเห็น เป็นจริงมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็น เป็นจริงค่อนข้างมาก

2 หมายถึง มีความคิดเห็น เป็นจริงค่อนข้างน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็น เป็นจริงน้อย

ข้อที่	การตั้งใจลาออกของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
		4	3	2	1	
ด้านความคิด						
1	ท่านมีความคิดที่จะหาข้อมูลเพื่อสมัครงานที่อื่น					
2	ท่านมีความคิดที่จะส่งเอกสารการสมัครงานไปองค์การอื่น					
3	ท่านมีความคิดไปสัมภาษณ์กับองค์การอื่น					
4	ท่านมีความคิดเขียนใบลาออกจากองค์การนี้					
ด้านการกระทำ						
5	ท่านเคยเปิดเว็บไซค์หางานใหม่					
6	ท่านเคยให้เพื่อนหางานให้ หรือสอบถามข้อมูลการรับสมัครงานจากเพื่อน					
7	ท่านเคยส่งเอกสารการสมัครงานไปบริษัทอื่น หรือองค์การอื่น					
8	ท่านเคยเดินทางไปสัมภาษณ์งานกับองค์การอื่น					
9	ท่านเคยเขียนใบลาออกจากองค์การนี้					
10	ถ้าได้รับการติดต่อหรือเสนองานจากองค์การอื่นหรือบริษัทจัดหางานท่านคิดจะเปลี่ยนงานใหม่					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวปาริชาต อมรรัตน์น้ำหนึ่ง

ภาคผนวก ค

1. ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
2. ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 12 ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
4.	+1	0	+1	0	+1	0.60	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
6.	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
7.	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	-1	+1	0.60	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
14.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
22.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
23.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
24.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
25.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
26.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
27.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
29.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30.	+1	+1	+1	-1	+1	0.60	ใช้ได้
31.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32.	+1	+1	0	0	+1	0.60	ใช้ได้
33.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
34.	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
35.	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
36.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
40.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 13 ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1.	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
2.	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
3.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4.	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	-1	0.60	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	-1	0.60	ใช้ได้
10.	0	+1	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
11.	0	+1	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
12.	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
13.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
16.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 14 ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของการตั้งใจลาออกของพนักงาน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
10.	+1	0	+1	0	+1	0.60	ใช้ได้

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้านพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน

พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน							
ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r
ผู้มีความคิดริเริ่ม		11.	0.64	21.	0.56	31.	0.50
1.	0.46	12.	0.61	22.	0.62	32.	0.55
2.	0.47	ผู้ให้การยอมรับ		23.	0.59	33.	0.54
3.	0.56	13.	0.56	24.	0.58	34.	0.54
4.	0.58	14.	0.48	นักพูดที่เก่ง		35.	0.65
5.	0.57	15.	0.62	25.	0.61	ผู้เข้ากับสังคมได้	
6.	0.52	16.	0.56	26.	0.64	36.	0.57
7.	0.57	17.	0.61	27.	0.57	37.	0.51
นักปรับปรุง		18.	0.57	28.	0.52	38.	0.64
8.	0.59	ผู้ให้ความช่วยเหลือ		29.	0.61	39.	0.61
9.	0.55	19.	0.55	ผู้ประสานงานที่ดี		40.	0.68
10.	0.64	20.	0.57	30.	0.55		

ตารางที่ 16 ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก

พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก							
ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r
ผลการปฏิบัติงาน		7.	0.22	แสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง		20.	0.44
1.	0.35	8.	0.27	14.	0.29	21.	0.36
2.	0.33	9.	0.29	15.	0.40	สุขภาพจิตไม่ดี	
3.	0.21	การร้องทุกข์		16.	0.32	22.	0.24
4.	0.21	10.	0.39	17.	0.32	23.	0.29
การขาดงาน		11.	0.33	การเข้ารับการรักษาจากแพทย์		24.	0.25
5.	0.32	12.	0.31	18.	0.39	25	0.39
6.	0.29	13	0.28	19.	0.35	26.	0.27

ตารางที่ 17 ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน

การตั้งใจลาออกของพนักงาน							
ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r
ความคิด		3.	0.26	5.	0.21	8.	0.27
1.	0.25	4.	0.26	6.	0.27	9.	0.25
2.	0.25	การกระทำ		7.	0.29	10.	0.23

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน		
ผู้มีความคิดริเริ่ม	7	0.88
นักปรับปรุง	5	0.88
ผู้ให้การยอมรับ	6	0.84
ผู้ให้ความช่วยเหลือ	6	0.95
นักพูดที่เก่ง	5	0.81
ผู้ประสานงานที่ดี	6	0.86
ผู้เข้ากับสังคมได้	5	0.93
พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก		
ผลการปฏิบัติงาน	4	0.79
การขาดงาน	5	0.63
การร้องทุกข์	4	0.88
การแสวงหางานที่จ่ายค่าตอบแทนสูง	4	0.73
การเข้ารับการรักษาจากแพทย์	4	0.79
สุขภาพจิตไม่ดี	5	0.88
การตั้งใจลาออกของพนักงาน		
ความคิด	4	0.94
การกระทำ	6	0.87
รวมทั้งฉบับ	76	0.89

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

DATE: 11/25/2012

TIME: 11:52

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and Settings\paricharta\Desktop\Path Model\PATH MODEL.ls8:

```
CFA PATH MODEL
DA NI=15  NO=206 MA=CM
LA
EB1 EB2 EB3 EB4 EB5 EB6 TI1 TI2 MSB1 MSB2 MSB3 MSB4 MSB5 MSB6 MSB7
RA FI=MODEL.DAT
MO NX=7 NY=8 NE=2 NK=1 LX=FU,FI LY=FU,FI GA=FU,FI BE=FU,FI TD=SY TE=SY
TH=FU,FI PS=SY PH=SY
FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(5,1) LX(6,1) LX(7,1)
FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(6,1)
```

```
FR LY(7,2) LY(8,2)
FR GA(1,1) GA(2,1)
FR BE(2,1)
FR TD(2,1) TD(7,6) TD(5,3) TD(7,3) TD(6,3)
FR TE(4,2) TE(5,4) TE(3,2) TE(1,3) TE(7,6)
LE
EB TI
LK
MSB
PD
OU ME=ML EF SE TV SS MI RS FS AL ND=3 AD=OFF
```

CFA PATH MODEL

Number of Input Variables 15
Number of Y - Variables 8
Number of X - Variables 7
Number of ETA - Variables 2
Number of KSI - Variables 1
Number of Observations 206

CFA PATH MODEL

Covariance Matrix

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	0.349					
EB2	0.086	0.385				
EB3	0.069	0.266	0.528			
EB4	0.153	0.130	0.279	0.642		
EB5	0.115	0.230	0.289	0.223	0.423	
EB6	0.115	0.160	0.233	0.337	0.234	0.604
TI1	0.054	0.136	0.202	0.287	0.193	0.304

TI2	0.031	0.145	0.201	0.211	0.200	0.190
MSB1	0.120	0.033	0.003	0.067	0.094	0.036
MSB2	0.106	0.037	0.005	0.052	0.101	0.021
MSB3	0.125	0.055	0.014	0.058	0.095	0.020
MSB4	0.096	0.053	0.017	0.048	0.088	0.006
MSB5	0.118	0.027	-0.005	0.068	0.064	-0.012
MSB6	0.122	0.052	0.058	0.075	0.110	0.015
MSB7	0.132	0.033	0.045	0.064	0.083	0.013

Covariance Matrix

	TI1	TI2	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4
TI1	0.664					
TI2	0.392	0.424				
MSB1	-0.056	-0.035	0.472			
MSB2	-0.034	-0.036	0.425	0.585		
MSB3	-0.041	-0.025	0.368	0.453	0.516	
MSB4	-0.053	-0.031	0.350	0.436	0.444	0.551
MSB5	-0.041	-0.022	0.346	0.419	0.393	0.414
MSB6	-0.021	-0.005	0.293	0.368	0.352	0.363
MSB7	-0.035	-0.024	0.352	0.446	0.406	0.422

Covariance Matrix

	MSB5	MSB6	MSB7
MSB5	0.500		
MSB6	0.371	0.478	
MSB7	0.443	0.422	0.622

CFA PATH MODEL

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	EB	TI
EB1	0	0
EB2	1	0
EB3	2	0
EB4	3	0
EB5	4	0
EB6	5	0
TI1	0	0
TI2	0	6

LAMBDA-X

	MSB
MSB1	7
MSB2	8
MSB3	9
MSB4	10
MSB5	11
MSB6	12
MSB7	13

BETA

	EB	TI
EB	0	0
TI	14	0

GAMMA

	MSB
EB	15
TI	16

PSI

EB	TI
17	18

THETA-EPS

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	19					
EB2	0	20				
EB3	21	22	23			
EB4	0	24	0	25		
EB5	0	0	0	26	27	
EB6	0	0	0	0	0	28
TI1	0	0	0	0	0	29
TI2	0	0	0	0	0	0

THETA-EPS

	TI1	TI2
TI1	30	
TI2	0	31

THETA-DELTA

	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4	MSB5	MSB6
MSB1	32					
MSB2	33	34				
MSB3	0	0	35			
MSB4	0	0	0	36		
MSB5	0	0	37	0	38	
MSB6	0	0	39	0	0	40
MSB7	0	0	41	0	0	42

THETA-DELTA

	MSB7
MSB7	43

CFA PATH MODEL

Number of Iterations = 32

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	EB	TI
EB1	0.224	- -
EB2	0.398	- -
	(0.079)	
	5.049	

EB3	0.494	- -
	(0.099)	
	4.991	
EB4	0.612	- -
	(0.119)	
	5.140	
EB5	0.558	- -
	(0.104)	
	5.376	
EB6	0.467	- -
	(0.092)	
	5.060	
TI1	- -	0.654
TI2	- -	0.590
		(0.058)
		10.186

LAMBDA-X

	MSB

MSB1	0.535
	(0.040)
	13.259
MSB2	0.659
	(0.043)
	15.415
MSB3	0.682

(0.038)
17.880

MSB4 0.644
(0.041)
15.588

MSB5 0.646
(0.038)
16.815

MSB6 0.567
(0.040)
14.080

MSB7 0.674
(0.045)
15.031

BETA

	EB	TI
EB	- -	- -
TI	0.634	- -
	(0.134)	
	4.717	

GAMMA

	MSB
EB	0.194

	(0.079)
	2.465
TI	-0.182
	(0.065)
	-2.810

Covariance Matrix of ETA and KSI

	EB	TI	MSB
EB	1.000		
TI	0.599	1.000	
MSB	0.194	-0.059	1.000

PHI

MSB
1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

EB	TI
0.962	0.609
(0.350)	(0.100)
2.753	6.085

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

EB	TI
0.038	0.391

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

EB	TI
0.038	0.003

Reduced Form

	MSB
EB	0.194
	(0.079)
	2.465
TI	-0.059
	(0.075)
	-0.782

THETA-EPS

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	0.299					
	(0.030)					
	10.029					
EB2	- -	0.224				
		(0.027)				
		8.407				

EB3	-0.042	0.062	0.284			
	(0.020)	(0.024)	(0.032)			
	-2.088	2.640	8.781			
EB4	- -	-0.104	- -	0.263		
		(0.025)		(0.044)		
		-4.181		5.949		
EB5	- -	- -	- -	-0.116	0.111	
				(0.026)	(0.025)	
				-4.504	4.479	
EB6	- -	- -	- -	- -	- -	0.386
						(0.040)
						9.603
TI1	- -	- -	- -	- -	- -	0.098
						(0.025)
						3.945
TI2	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	TI1	TI2
TI1	0.225	
	(0.041)	
	5.462	
TI2	- -	0.076
		(0.029)
		2.639

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
0.144	0.415	0.463	0.587	0.737	0.361

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

TI1	TI2
0.655	0.820

THETA-DELTA

	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4	MSB5	MSB6
MSB1	0.186					
	(0.019)					
	9.776					
MSB2	0.073	0.151				
	(0.014)	(0.017)				
	5.177	9.103				
MSB3	- -	- -	0.047			
			(0.013)			
			3.533			
MSB4	- -	- -	- -	0.137		
				(0.015)		
				9.007		
MSB5	- -	- -	-0.045	- -	0.083	
			(0.011)		(0.013)	
			-4.257		6.578	

MSB6	- -	- - -0.033	- -	- - 0.156	
		(0.012)		(0.018)	
		-2.794		8.508	
MSB7	- -	- - -0.050	- -	- - 0.040	
		(0.013)		(0.015)	
		-3.905		2.711	

THETA-DELTA

	MSB7
MSB7	0.167
	(0.021)
	8.082

Squared Multiple Correlations for X - Variables

MSB1	MSB2	MSB3	MSB4	MSB5	MSB6
0.606	0.742	0.908	0.752	0.835	0.673

Squared Multiple Correlations for X - Variables

MSB7
0.731

TH was written to file fort.811

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 77

Minimum Fit Function Chi-Square = 92.138 (P = 0.115)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 87.415 (P = 0.196)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 10.415

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 37.632)

Minimum Fit Function Value = 0.449

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0508

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.184)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0257

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0488)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.960

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.846

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.795 ; 0.979)

ECVI for Saturated Model = 1.171

ECVI for Independence Model = 17.623

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 3582.663

Independence AIC = 3612.663

Model AIC = 173.415

Saturated AIC = 240.000

Independence CAIC = 3677.581

Model CAIC = 359.513

Saturated CAIC = 759.345

Normed Fit Index (NFI) = 0.974

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.994

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.714

Comparative Fit Index (CFI) = 0.996

Incremental Fit Index (IFI) = 0.996

Relative Fit Index (RFI) = 0.965

Critical N (CN) = 243.014

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0309

Standardized RMR = 0.0660

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.946

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.916

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.607

CFA PATH MODEL

Fitted Covariance Matrix

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	0.349					
EB2	0.089	0.382				
EB3	0.069	0.259	0.528			
EB4	0.137	0.140	0.302	0.637		
EB5	0.125	0.222	0.276	0.226	0.423	
EB6	0.105	0.186	0.231	0.286	0.261	0.604
TI1	0.088	0.156	0.194	0.240	0.219	0.281
TI2	0.079	0.141	0.175	0.216	0.197	0.165
MSB1	0.023	0.041	0.051	0.063	0.058	0.048
MSB2	0.029	0.051	0.063	0.078	0.071	0.060
MSB3	0.030	0.053	0.065	0.081	0.074	0.062
MSB4	0.028	0.050	0.062	0.076	0.070	0.058
MSB5	0.028	0.050	0.062	0.077	0.070	0.059
MSB6	0.025	0.044	0.054	0.067	0.061	0.051
MSB7	0.029	0.052	0.065	0.080	0.073	0.061

Fitted Covariance Matrix

	TI1	TI2	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4
TI1	0.653					

TI2	0.386	0.424				
MSB1	-0.021	-0.019	0.472			
MSB2	-0.025	-0.023	0.425	0.585		
MSB3	-0.026	-0.024	0.365	0.449	0.513	
MSB4	-0.025	-0.022	0.344	0.424	0.439	0.551
MSB5	-0.025	-0.022	0.345	0.426	0.396	0.416
MSB6	-0.022	-0.020	0.303	0.374	0.354	0.365
MSB7	-0.026	-0.023	0.360	0.444	0.410	0.434

Fitted Covariance Matrix

	MSB5	MSB6	MSB7
MSB5	0.500		
MSB6	0.366	0.478	
MSB7	0.435	0.422	0.622

Fitted Residuals

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	0.000					
EB2	-0.004	0.003				
EB3	0.000	0.007	0.000			
EB4	0.016	-0.010	-0.023	0.005		
EB5	-0.010	0.007	0.013	-0.002	0.000	
EB6	0.010	-0.026	0.003	0.051	-0.027	0.000
TI1	-0.034	-0.020	0.008	0.047	-0.026	0.022
TI2	-0.048	0.004	0.026	-0.005	0.002	0.025
MSB1	0.097	-0.008	-0.049	0.004	0.036	-0.013
MSB2	0.077	-0.014	-0.058	-0.026	0.029	-0.039
MSB3	0.096	0.002	-0.052	-0.023	0.021	-0.042
MSB4	0.067	0.003	-0.045	-0.028	0.018	-0.053
MSB5	0.090	-0.023	-0.067	-0.008	-0.006	-0.071

MSB6	0.097	0.009	0.003	0.008	0.048	-0.037
MSB7	0.103	-0.019	-0.019	-0.016	0.010	-0.048

Fitted Residuals

	TI1	TI2	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4
TI1	0.011					
TI2	0.006	0.000				
MSB1	-0.035	-0.017	0.000			
MSB2	-0.009	-0.014	0.000	0.000		
MSB3	-0.015	-0.001	0.003	0.004	0.003	
MSB4	-0.029	-0.009	0.006	0.012	0.004	0.000
MSB5	-0.016	0.000	0.001	-0.007	-0.003	-0.002
MSB6	0.001	0.015	-0.010	-0.005	-0.002	-0.002
MSB7	-0.010	0.000	-0.008	0.002	-0.004	-0.012

Fitted Residuals

	MSB5	MSB6	MSB7
MSB5	0.000		
MSB6	0.004	0.000	
MSB7	0.008	0.000	0.000

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.071
Median Fitted Residual = 0.000
Largest Fitted Residual = 0.103

Stemleaf Plot

- 7|1

```
- 6|7
- 5|832
- 4|98852
- 3|9754
- 2|9876663330
- 1|99766544320000
- 0|9988876554432222100000000000000000
 0|1122233333344444566778889
 1|00123568
 2|12569
 3|6
 4|78
 5|1
 6|7
 7|7
 8|
 9|0677
10|3
```

Standardized Residuals

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	- -					
EB2	-0.223	1.661				
EB3	0.034	1.496	-0.034			
EB4	0.869	-1.723	-1.609	0.892		
EB5	-0.857	1.486	1.453	-0.892	- -	
EB6	0.431	-1.502	0.139	2.641	-2.254	-0.028
TI1	-1.291	-0.919	0.335	1.980	-1.723	1.168
TI2	-2.354	0.269	1.460	-0.285	0.205	1.118
MSB1	3.643	-0.322	-1.687	0.124	1.613	-0.400
MSB2	2.647	-0.521	-1.919	-0.857	1.314	-1.126
MSB3	3.554	0.082	-1.943	-0.901	1.216	-1.354

MSB4	2.377	0.130	-1.515	-0.949	0.848	-1.571
MSB5	3.345	-0.961	-2.478	-0.312	-0.335	-2.276
MSB6	3.633	0.348	0.121	0.272	2.267	-1.154
MSB7	3.394	-0.698	-0.611	-0.502	0.414	-1.338

Standardized Residuals

	TI1	TI2	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4
TI1	1.219					
TI2	1.113	- -				
MSB1	-1.235	-0.820	- -			
MSB2	-0.321	-0.717	- -	- -		
MSB3	-0.653	-0.113	0.545	0.809	2.089	
MSB4	-1.041	-0.500	0.637	1.621	1.000	- -
MSB5	-0.649	0.006	0.088	-1.139	-2.089	-0.317
MSB6	0.024	0.795	-0.944	-0.602	-0.894	-0.272
MSB7	-0.321	-0.014	-0.716	0.257	-1.708	-1.431

Standardized Residuals

	MSB5	MSB6	MSB7
MSB5	- -		
MSB6	0.894	- -	
MSB7	1.708	- -	- -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.478
Median Standardized Residual = 0.000
Largest Standardized Residual = 3.643

Stemleaf Plot

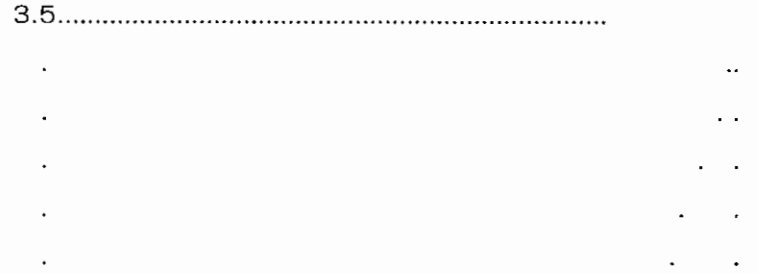
- 2|5
- 2|4331
- 1|9977776655
- 1|4433221100
- 0|99999999987777666555
- 0|433333333210000000000000000
  0|111111123333344
  0|56888999
  1|0112223
  1|55556677
  2|0134
  2|66
  3|34
  3|666

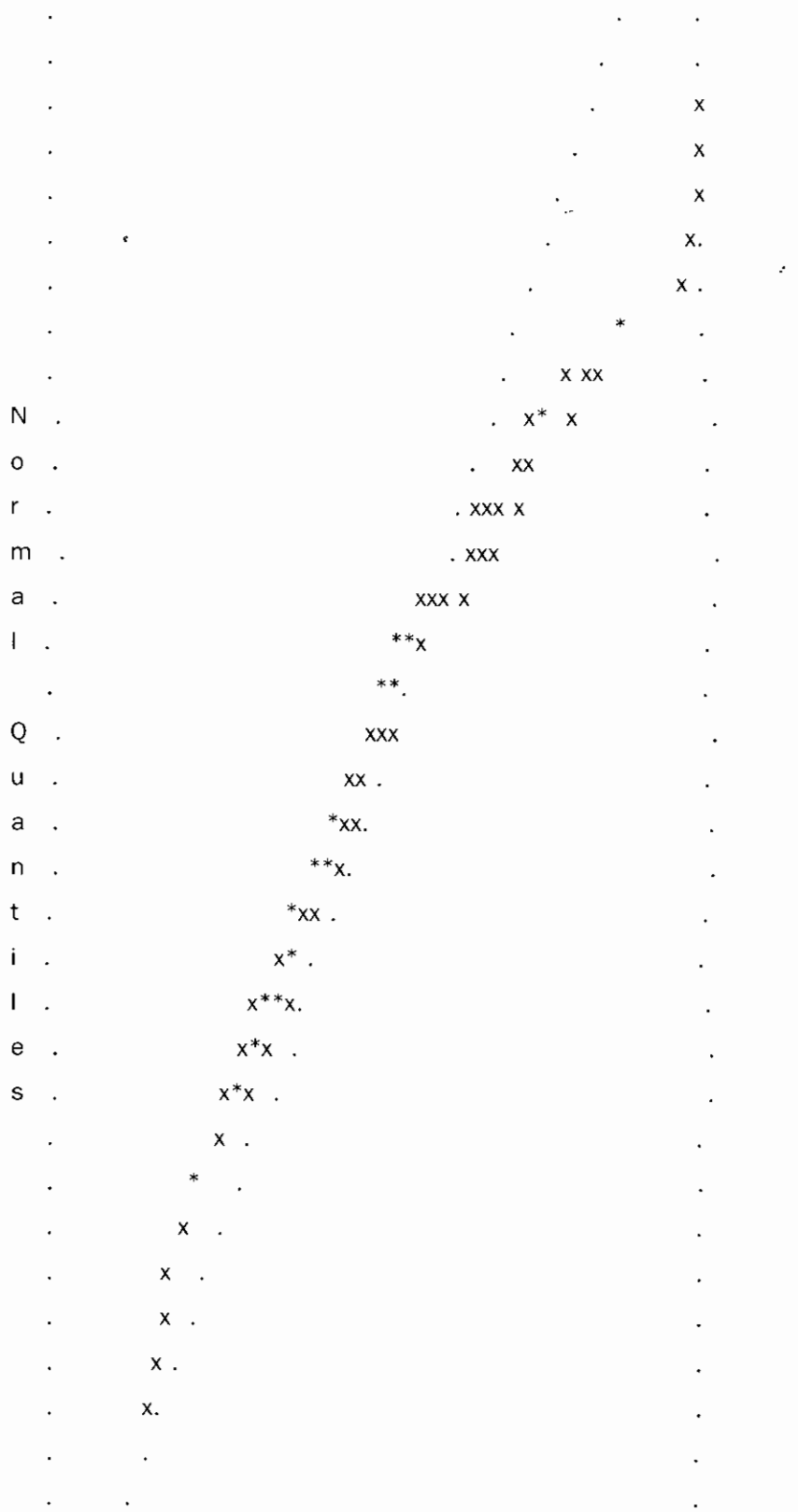
Largest Positive Standardized Residuals

Residual for	EB6 and	EB4	2.641
Residual for	MSB1 and	EB1	3.643
Residual for	MSB2 and	EB1	2.647
Residual for	MSB3 and	EB1	3.554
Residual for	MSB5 and	EB1	3.345
Residual for	MSB6 and	EB1	3.633
Residual for	MSB7 and	EB1	3.394

CFA PATH MODEL

Qplot of Standardized Residuals




Normal Quantiles

CFA PATH MODEL

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	EB	TI
EB1	- -	5.035
EB2	- -	0.056
EB3	- -	0.753
EB4	- -	0.004
EB5	- -	0.335
EB6	- -	1.485
TI1	0.001	- -
TI2	0.001	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	EB	TI
EB1	- -	-0.121
EB2	- -	-0.012
EB3	- -	0.046
EB4	- -	0.005
EB5	- -	-0.032

EB6	- -	0.081
TI1	-0.004	- -
TI2	0.003	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	EB	TI
EB1	- -	-0.121
EB2	- -	-0.012
EB3	- -	0.046
EB4	- -	0.005
EB5	- -	-0.032
EB6	- -	0.081
TI1	-0.004	- -
TI2	0.003	- -

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	- -					
EB2	0.001	- -				
EB3	- -	- -	- -			

EB4	0.431	- -	2.758	- -		
EB5	0.321	0.796	0.288	- -	- -	
EB6	0.158	0.668	0.416	1.730	1.783	- -
TI1	0.056	0.025	0.509	4.337	0.993	- -
TI2	1.708	0.004	1.178	3.866	0.587	0.595

Modification Indices for THETA-EPS

	TI1	TI2
TI1	- -	
TI2	- -	- -

Expected Change for THETA-EPS

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB1	- -					
EB2	0.001	- -				
EB3	- -	- -	- -			
EB4	0.019	- -	-0.061	- -		
EB5	-0.012	0.019	0.013	- -	- -	
EB6	0.009	-0.018	0.015	0.045	-0.034	- -
TI1	0.005	-0.003	-0.013	0.053	-0.019	- -
TI2	-0.021	-0.001	0.017	-0.043	0.012	0.020

Expected Change for THETA-EPS

	TI1	TI2
TI1	- -	
TI2	- -	- -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
MSB1	1.858	0.034	0.953	0.812	0.962	1.077
MSB2	3.089	0.079	0.169	0.276	1.618	0.037
MSB3	2.337	0.334	0.134	0.270	0.364	0.011
MSB4	3.049	0.880	0.098	0.026	0.511	0.000
MSB5	0.700	0.071	2.186	2.490	1.698	1.658
MSB6	0.433	0.081	0.929	0.003	2.307	0.945
MSB7	1.771	1.949	4.842	1.469	2.235	0.348

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	TI1	TI2
MSB1	2.797	0.000
MSB2	2.342	1.524
MSB3	0.015	0.280
MSB4	0.292	0.017
MSB5	0.062	0.431
MSB6	0.031	0.000
MSB7	0.057	0.024

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
MSB1	0.020	-0.002	-0.013	0.015	0.012	0.017
MSB2	-0.023	-0.003	-0.005	-0.008	0.014	-0.003
MSB3	0.019	0.006	-0.004	-0.007	-0.006	0.001
MSB4	-0.025	0.011	-0.004	-0.003	0.008	0.000
MSB5	0.011	0.003	-0.018	0.023	-0.014	-0.019
MSB6	0.010	-0.004	0.013	-0.001	0.019	-0.016
MSB7	0.021	-0.019	0.032	-0.022	-0.020	0.010

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	TI1	TI2
MSB1	-0.024	0.000
MSB2	0.019	-0.012
MSB3	-0.001	0.005
MSB4	-0.007	-0.001
MSB5	0.003	0.007
MSB6	-0.003	0.000
MSB7	0.004	0.002

Modification Indices for THETA-DELTA

	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4	MSB5	MSB6
MSB1	- -					
MSB2	- -	- -				
MSB3	0.001	0.000	- -			
MSB4	0.002	1.481	0.010	- -		
MSB5	0.451	2.116	- -	0.125	- -	
MSB6	0.302	0.101	- -	0.008	0.221	- -
MSB7	0.512	0.493	- -	2.068	1.848	- -

Modification Indices for THETA-DELTA

	MSB7
MSB7	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4	MSB5	MSB6

MSB1	- -					
MSB2	- -	- -				
MSB3	0.000	0.000	- -			
MSB4	0.000	0.013	0.002	- -		
MSB5	0.007	-0.015	- -	-0.004	- -	
MSB6	-0.006	-0.003	- -	0.001	0.005	- -
MSB7	-0.008	0.008	- -	-0.019	0.017	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	MSB7
MSB7	- -

Maximum Modification Index is 5.04 for Element (1, 2) of LAMBDA-Y

CFA PATH MODEL

Factor Scores Regressions

ETA

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
EB	0.029	0.330	-0.001	0.565	0.782	0.047
TI	0.005	0.057	0.000	0.097	0.134	-0.092

ETA

	TI1	TI2	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4
EB	-0.001	0.051	0.000	0.000	0.010	0.000
TI	0.392	0.936	0.000	0.000	-0.025	0.000

ETA

	MSB5	MSB6	MSB7
EB	0.006	0.001	0.003
TI	-0.014	-0.004	-0.007

KSI

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6
MSB	0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000

KSI

	TI1	TI2	MSB1	MSB2	MSB3	MSB4
MSB	0.000	-0.001	0.005	0.011	0.736	0.015

KSI

	MSB5	MSB6	MSB7
MSB	0.422	0.113	0.204

CFA PATH MODEL

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	EB	TI

EB1	0.224	- -
EB2	0.398	- -
EB3	0.494	- -
EB4	0.612	- -
EB5	0.558	- -
EB6	0.467	- -
TI1	- -	0.654
TI2	- -	0.590

LAMBDA-X

	MSB

MSB1	0.535
MSB2	0.659
MSB3	0.682
MSB4	0.644
MSB5	0.646
MSB6	0.567
MSB7	0.674

BETA

	EB	TI
	--------	--------
EB	- -	- -
TI	0.634	- -

GAMMA

	MSB

EB	0.194
TI	-0.182

Correlation Matrix of ETA and KSI

	EB	TI	MSB
EB	1.000		
TI	0.599	1.000	
MSB	0.194	-0.059	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

EB	TI
0.962	0.609

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	MSB
EB	0.194
TI	-0.059

CFA PATH MODEL

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	MSB
EB	0.194
	(0.079)
	2.465

TI	-0.059
	(0.075)
	-0.782

Indirect Effects of KSI on ETA

	MSB
EB	- -
TI	0.123
	(0.048)
	2.584

Total Effects of ETA on ETA

	EB	TI
EB	- -	- -
TI	0.634	- -
	(0.134)	
	4.717	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.402

Total Effects of ETA on Y

	EB	TI
EB1	0.224	- -

EB2	0.398	- -
	(0.079)	
	5.049	
EB3	0.494	- -
	(0.099)	
	4.991	
EB4	0.612	- -
	(0.119)	
	5.140	
EB5	0.558	- -
	(0.104)	
	5.376	
EB6	0.467	- -
	(0.092)	
	5.060	
TI1	0.415	0.654
	(0.088)	
	4.717	
TI2	0.374	0.590
	(0.076)	(0.058)
	4.937	10.186

Indirect Effects of ETA on Y

	EB	TI
	--------	--------
EB1	- -	- -
EB2	- -	- -

EB3	- -	- -
EB4	- -	- -
EB5	- -	- -
EB6	- -	- -
TI1	0.415	- -
	(0.088)	
	4.717	
TI2	0.374	- -
	(0.076)	
	4.937	

Total Effects of KSI on Y

	MSB

EB1	0.044
	(0.018)
	2.465
EB2	0.077
	(0.029)
	2.650
EB3	0.096
	(0.036)
	2.665
EB4	0.119
	(0.044)
	2.700

EB5	0.108
	(0.040)
	2.721
EB6	0.091
	(0.034)
	2.641
TI1	-0.038
	(0.049)
	-0.782
TI2	-0.035
	(0.044)
	-0.783

CFA PATH MODEL

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	MSB
EB	0.194
TI	-0.059

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	MSB
EB	- -
TI	0.123

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	EB	TI
EB	- -	- -
TI	0.634	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	EB	TI
EB1	0.224	- -
EB2	0.398	- -
EB3	0.494	- -
EB4	0.612	- -
EB5	0.558	- -
EB6	0.467	- -
TI1	0.415	0.654
TI2	0.374	0.590

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	EB	TI
EB1	- -	- -
EB2	- -	- -
EB3	- -	- -
EB4	- -	- -
EB5	- -	- -
EB6	- -	- -
TI1	0.415	- -
TI2	0.374	- -

Standardized Total Effects of KSI on Y

	MSB
EB1	0.044
EB2	0.077
EB3	0.096
EB4	0.119
EB5	0.108
EB6	0.091
TI1	-0.038
TI2	-0.035

Time used: 0.047 Seconds