


มาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง  
ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

อานนท์ เสียงพานิช


งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กรกฎาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

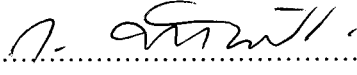
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ อานนท์ เสียงพานิช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

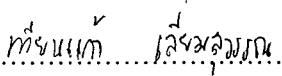
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

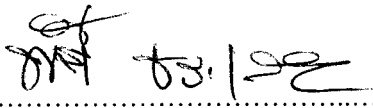
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

วันที่.....12.....เดือน.....กรกฎาคม.....พ.ศ.....2559.....

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลืออนุเคราะห์ และ คำที่ปรึกษาเป็นอย่างดีจาก ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำงานนิพนธ์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขงานนิพนธ์ฉบับนี้ จนเสร็จอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัด ฉะเชิงเทรา ที่ได้ให้ข้อมูลสำคัญและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาพรวมทั่วไปของบริษัท ผลกระทบ จากการลาออก รวมถึงข้อชี้แนะ มาตรการลดอัตราการลาออก ซึ่งช่วยให้การทำวิจัยในครั้งนี้ ได้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ กลุ่มพนักงานที่ลาออกของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ทั้ง 27 คน ที่ได้ให้ข้อมูลสำคัญและเป็นมิตร ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับสาเหตุการลาออกรวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ระหว่างการสัมภาษณ์

อานนท์ เสียงพานิช

56930254: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: สาเหตุการลาออก/ ผลกระทบจากการลาออก/ มาตรการลดการลาออก/ บริษัทผลิตเปิด  
เอกชน แห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

อานนท์ เสียงพานิช: มาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง  
ในจังหวัดฉะเชิงเทรา (MEASURES REDUCE EMPLOYEES TURNOVER RATE DUCK  
MANUFACTURING COMPANY IN CHACHENGSAO) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สุปราณี  
ธรรมพิทักษ์, ปร.ค. 58 หน้า. ปี 2559.

งานวิจัยเรื่อง มาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง  
ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออก ผลกระทบจากการลาออก  
มาตรการลดอัตราการลาออกของ บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีกลุ่ม  
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคณบดีผู้บริหารบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา จำนวน 3 ท่าน กลุ่มที่ 2 เป็นพนักงานบริษัทผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา ที่ลาออกในช่วงเดือนสิงหาคม-เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 จำนวน 27 ท่าน เครื่องมือที่ใช้  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ บทสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุการลาออกของพนักงานมีด้วยกัน 7 สาเหตุ ได้แก่ 1) สาเหตุ  
การลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว 2) สาเหตุการได้งานใหม่ 3) สาเหตุสภาพการทำงานหรือ  
ลักษณะงาน 4) สาเหตุปัญหาส่วนตัว 5) สาเหตุการต้องการกลับไปอยู่ภูมิลำเนา 6) สาเหตุปัญหา  
สุขภาพ 7) สาเหตุเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน ผลกระทบจากการลาออก ซึ่งได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร  
ทั้ง 3 ท่านพบว่า ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน ประกอบด้วย ด้านของคุณภาพของสินค้า  
ลดลง ด้านประสิทธิภาพการทำงานลดลง ด้านขวัญกำลังใจพนักงานลดลง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ  
งานบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การปลุกฝังค่านิยมไม่ต่อเนื่องไม่ได้ประสิทธิภาพ ความเชื่อมั่น  
ของลูกค้าลดลง โดยทางผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เสนอมาตรการแก้ไขปัญหาดังนี้ 1) มาตรการสัมภาษณ์  
พนักงานอย่างเข้มข้น 2) มาตรการให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ติดตาม OJT (On the job training)  
ของพนักงานใหม่จากหัวหน้างานอย่างใกล้ชิด 3) มาตรการ โอนย้ายพนักงานใหม่ 4) มาตรการ  
สำรวจอัตราค่าจ้างและสวัสดิการให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ 5) มาตรการเพิ่มกิจกรรมต่าง ๆ  
ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน 6) มาตรการเปิดห้องเป็นที่ปรึกษา  
ให้กับพนักงานในทุก ๆ เรื่อง

56930254: MAJOR: GERNERAL ADMINISTRATION; M.P.A.  
(GERNERAL ADMINISTRATION)

KEY WORDS: CAUSES OF TURNOVER/ EFFECTS FROM TURNOVER/ MEASURESTO  
REDUCE TURNOVER/ DUCK MANUFACTURING COMPANY IN  
CHACHENGSAO

ANON SEANGPANIT: MEASURES TO REDUCE EMPLOYEES' TURNOVER  
RATE OF A DUCK MANUFACTURING COMPANY IN CHACHENGSAO. THESIS  
ADVISOR: SUPRANEE THAMPITAK, D.P.A. 58 P. 2016.

The thesis "MEASURES TO REDUCE EMPLOYEES' TURNOVER RATE OF  
ADUCK MANUFACTURING COMPANY IN CHACHENGSAO" is a study to examine the  
causes of turnover and its effects also the measures to reduce the employees' turnover rate of a  
duck manufacturing company in CHACHENGSAO. There are two groups of key informants.  
The first group comprises of threeboard membersof the company. The other group comprises of  
twenty-seven employees who resigned during August-September 2015. The data was collected  
through in depth interviews from the key informants.

The study found that the causes of the employees' turnover consist of seven reasons  
which include 1) becoming self-employed. 2) Finding new job. 3) Working condition or job  
function. 4) Personal problem. 5) Wanting to return hometown. 6) Health problem. 7) Colleague  
or supervisor. According to the three directors' interviews, the effects of employees' turnover  
consist of decrease of product quality, employees' discouragement, rising expense for human  
resource management, discontinuity and ineffectiveness of instilling values, and decrease of  
customers' trust. The three directors suggest the following corrective measures for this problem  
1) more intensive job interview. 2) Closer inspection by the human resources department of new  
employees' OJT (On the Job Training) from their supervisors. 3) New employees' transfer.  
4) Survey wages and welfare to compete in the market. 5) Hold events for employees to  
participate and release stress. 6) Open advising room for employees to discuss problems.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดทฤษฎีการลาออก.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบจากการลาออกของพนักงานต่อองค์กร .....	16
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา.....	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	31
วิธีการวิจัย.....	31
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	31
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	31
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล .....	33
การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล.....	33

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	34
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	34
ตอนที่ 2 สาเหตุของการลาออกของพนักงาน .....	35
ตอนที่ 3 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน .....	41
ตอนที่ 4 มาตรการลดอัตราการลาออกของบริษัท ผลิตภัณฑ์ เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา.....	44
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	47
สรุปผลการวิจัย.....	47
อภิปรายผล .....	48
ข้อเสนอแนะ.....	49
บรรณานุกรม .....	51
ภาคผนวก .....	56
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	58

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถิติการลาออกของพนักงานบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดยะเชิงเทรา ปี พ.ศ. 2557 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 .....	2
2	สรุปการลาออกจากงานวิจัยต่าง ๆ .....	29
3	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	34



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	3
2	รายงาน Happy meter โดย JobsDB ประเทศไทยจัดทำขึ้นระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2558.....	9
3	เหตุผลที่คนอยากลาออกจากงาน .....	9
4	สรุปสาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร .....	10
5	ตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ .....	11
6	การลาออกจากงาน.....	12
7	ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน.....	13
8	ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงาน โดยสมัครใจ .....	14
9	ตัวแบบใหม่โดยมองโอกาสในการเลือกงานน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความพึงพอใจงาน.....	14
10	ความพึงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก .....	15
11	ค่าใช้จ่ายที่มีคนลาออกจากงาน .....	16
12	โครงสร้างองค์กรบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา.....	18

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดต่อองค์กรถึงแม้ว่าปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร แต่ก็ไม่สามารถที่จะนำมาทดแทนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสิ้นเชิงปัจจัยมนุษย์ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อองค์กร ปัจจุบันทุกองค์กรจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเอง ตั้งแต่การดำเนินกลยุทธ์ การสรรหาคนดีมีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร รู้จักใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคคล ตลอดจนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมและรักษาบุคคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น จึงเกิดคำว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human capital แบบตรงตัว ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ความหมายแรกเป็นความหมายที่มองมนุษย์ในฐานะเจ้าของแรงงานเป็นความหมายที่เป็นรูปธรรมเป็นคำที่เกิดมาตั้งแต่สมัย อัดัม สมิท ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ต่อมา Gary Becker ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่าทฤษฎีทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ต่อมา William ได้ให้คำนิยามทุนมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร (อาภรณ์ ภูววิทย์พันธุ์, 2548) อีกความหมายหนึ่งเป็นความหมายตามที่ Theodore นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in human capital ในวารสาร American Economic Review บ้างเราเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital ในความหมายนี้กันในปี พ.ศ. 2544 (ธีรศักดิ์ คงสาวิสต์, 2550, หน้า 2) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีอินส์เทสเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 2)

การที่องค์กรได้นำทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมงานดำเนินการภายในองค์กรนั้นต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอนของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก ทดสอบ สัมภาษณ์ ฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งในแต่ละกระบวนการนั้นทางองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรมากมายทั้งที่เป็นไม่เป็นตัวเงินและเป็นตัวเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาของเจ้าหน้าที่

สรรหา ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนา การสูญเสียเวลาในการทำงาน ซึ่งหากรวมต้นทุนในการรับบุคลากรเข้ามาดำเนินงานก็นับเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเป็นจำนวนมากและหากองค์กรไหนมีอัตราการลาออกของพนักงานสูงก็จะต้องสูญเสียต้นทุนในการดำเนินการต่างเป็นจำนวนมาก

นอกเหนือจากที่องค์กรต้องสูญเสียต้นทุนในการดำเนินการด้วยแล้วในมุมมองของกระบวนการผลิตนั้น องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงานหรือมีทักษะในการทำงาน จึงทำให้ผลผลิตมีจำนวนลดลง ปัจจุบัน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง กำลังประสบปัญหาการลาออกของพนักงานเป็นจำนวนมาก จากข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม-เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 พบว่า อัตราการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง มีค่า 7.58% มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2557 ซึ่งมีอัตราการลาออกเฉลี่ยอยู่ที่ 4.89% นับว่าบริษัท กำลังประสบปัญหาอย่างมากเรื่องการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการลาออกที่มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องทำการศึกษา สาเหตุของการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง เพื่อต้องการมาตรการลดอัตราการลาออก การลดต้นทุนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

ตารางที่ 1 สถิติการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ. 2557 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558

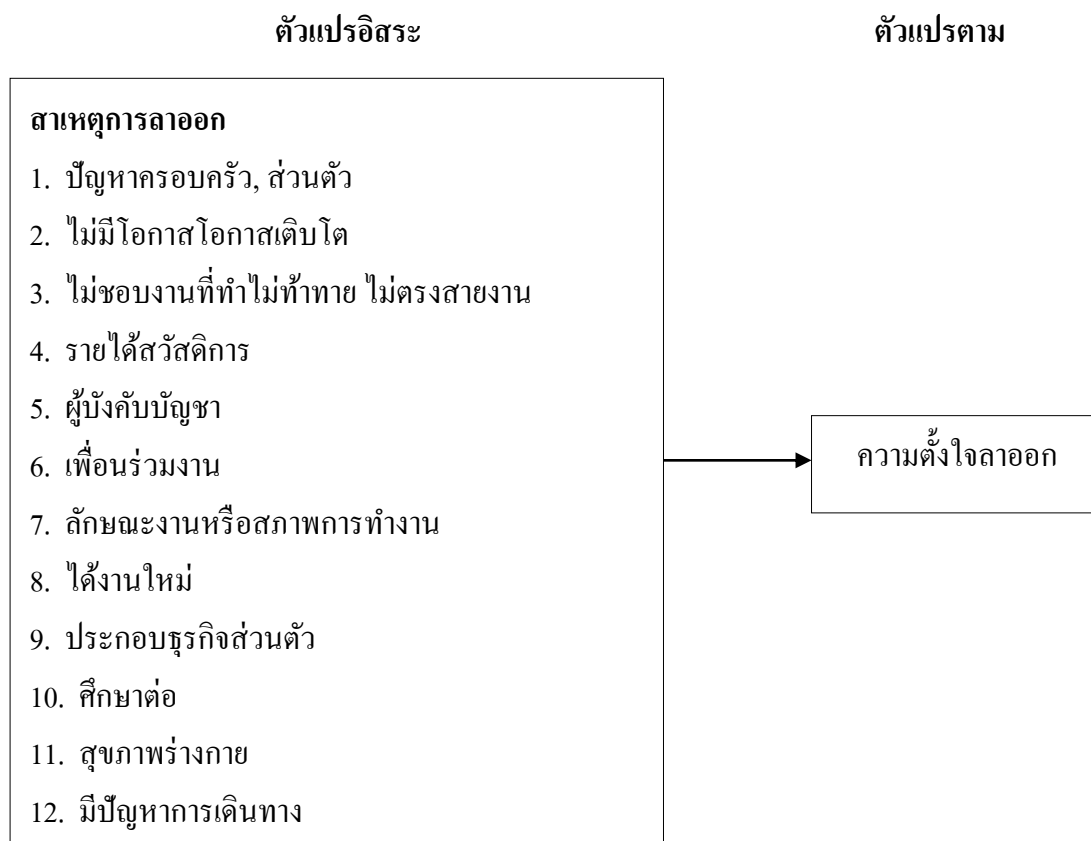
ค่าเฉลี่ยการลาออก ปี 2557	ค่าเฉลี่ยการลาออก (มกราคม-มีนาคม) พ.ศ. 2558
4.89%	7.58%

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา
3. เพื่อเสนอแนะมาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษางานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์โดยทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสาเหตุการลาออกและความตั้งใจลาออกสามารถสรุปได้ กรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสาเหตุจากการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. ทราบถึงผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
3. เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะมากำหนดมาตรการ การลดอัตราการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุการลาออก ผลกระทบจากการลาออก และมาตรการป้องกันการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาพนักงานที่ลาออกของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในช่วงเดือนสิงหาคม-เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 จำนวน 27 คน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

อัตราการลาออก (Turnover rate) หมายถึง อัตราการเปรียบเทียบจำนวนพนักงานที่ลาออกกับจำนวนเฉลี่ยของพนักงานทั้งหมดของบริษัท

การลาออก หมายถึง ระดับความมุ่งหวังหรือระดับความต้องการของพนักงานที่จะสิ้นสุดสภาพการเป็น สมาชิกขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ผลกระทบจากการลาออก หมายถึง ผลกระทบที่บริษัทได้รับจากการที่พนักงานลาออก โดยสูญเสียในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

มาตรการลดอัตราการลาออก หมายถึง นโยบายหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการลดอัตราการลาออกของพนักงาน

การโอนย้าย หมายถึง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้กับพนักงานจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง

ปัญหาครอบครัว ส่วนตัว หมายถึง ปัญหาซึ่งเกี่ยวข้องกับสมาชิกคนในครอบครัวที่ส่งผลกระทบต่อถึงตัวเอง

On the job training (OJT) หมายถึง เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว

ผลิต 1, 2 ซึ่งประกอบด้วยส่วนงาน แขนงเปิดเป็น ผลิตเลือด เก็บขน ปอกขาว แขนงเปิด ห้องแหวน แหวนขน ตรวจแหวน ล้างเครื่องใน บรรจุเครื่องใน ผลิตเครื่องใน สภาพการทำงานค่อนข้างมีกลิ่นคาวเปิด มีเสียงดังจากเครื่องจักร บางห้องมีอากาศร้อน บางห้องต้องสัมผัสกับน้ำแข็ง

ส่วนผลิต 3 ประกอบด้วยส่วนงาน ชำแหละ เปิดพร้อมอย่าง คัดแยก จัดเตรียมบรรจุภัณฑ์ อนามัย สภาพการทำงานอุณหภูมิห้องอยู่ที่ 15 องศา บางส่วนต้องใช้มีดในการตัดแต่งชิ้นเนื้อ บางส่วนต้องสัมผัสกับน้ำแข็งตลอดเวลา

คลังสินค้า ประกอบด้วยส่วนงาน จัดเตรียมสินค้า บรรจุสินค้า แขนเย็บ แขนแข็ง โหลค  
สินค้า ขั้วรถโฟลคคลิฟ บาร์โค้ด อณูภูมิห้องทั่วไป 1-2 องศา อณูภูมิห้องแช่แข็ง -15 -30 องศา  
ลักษณะงานทั่วไป ยก แบก หาม

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป หมายถึง หน่วยงานสนับสนุน เช่น แผนกบุคคลและธุรการ  
แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนกความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

ฝ่ายบัญชี หมายถึง หน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรมด้านการทำบัญชี บัญชีและการเงิน บัญชี  
ต้นทุน สินเชื่อ และจัดซื้อ

ฝ่ายการตลาด หมายถึง หน่วยงานขายและสนับสนุนการขาย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ขาย  
ธุรการขาย บริหารการตลาด

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึง  
ประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเองและสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมกันเข้าด้วยกัน  
จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กรหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้น  
มีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยมาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการลาออก
2. แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบจากการลาออกของพนักงานต่อองค์กร
3. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีการลาออก

##### ความหมายการลาออก

ชแน็คดา ยังลี (2549) ได้นิยามความหมายของความตั้งใจในการลาออกและความหมายของแนวโน้มความตั้งใจลาออกจากงาน หมายถึง ระดับความมุ่งหวังหรือระดับความต้องการของพนักงานที่จะสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันโดยสมัครใจ

ผกามาศ จันตะ (2550) ความตั้งใจที่จะลาออกนั้นเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่เป็นแนวโน้มในการลาออกของพนักงานซึ่งการลาออกนั้นสามารถส่งผลดีต่อองค์กรเมื่อพนักงานที่ออกไปนั้นไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและในทางตรงกันข้ามจะส่งผลเสียต่อองค์กรหากพนักงานเป็นบุคคลที่มีศักยภาพหาได้ยาก ซึ่งอาจทำให้องค์การสูญเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไป

Mowday, Porter, and Steers (1982) ให้ความหมายความตั้งใจที่จะลาออกว่า หมายถึง ความต้องการหรือความตั้งใจของบุคคลที่จะได้รับผลกระทบมาจากปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานจนลาออกจากงานที่ทำอยู่

Mobley (1982) ได้ให้นิยามของความตั้งใจที่จะลาออกว่าเป็นสิ่งที่แสดงออกมาของบุคคลใน คือ ความตั้งใจที่จะค้นหาสิ่งใหม่ ๆ และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะค้นหาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหาในรูปแบบต่าง ๆ และจะส่งผลให้เกิดแนวโน้มความตั้งใจที่จะลาออก ตลอดจนการเกิดพฤติกรรมการลาออกในขั้นสุดท้าย

Kong, Charlot, Brinchmann, and Fall (2004) ให้ความหมายของการตั้งใจที่จะลาออกจากงานไว้ว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการถูกไล่ออกจากงาน

Loughead and Black (1990) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนงานไว้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนงานของบุคลากร คือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขาต้องการกับสิ่งที่เขาได้รับจากงาน ส่วนปัจจัยอื่นที่ส่งผลทางอ้อมต่อสถานภาพของชีวิต ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและโอกาสการเปลี่ยนงาน

Doering and Rhodes (1989) ได้เสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลงอาชีพที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอาชีพหรืองานนั้น คือ ความพึงพอใจในการซึ่งได้รับผลกระทบมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์ประกอบของงาน ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยภายนอกองค์กร

Pigors and Meyers (1973) ได้ให้ความหมายการลาออกว่าหมายถึง การเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลง (Movement) ของบุคลากรในการเข้าและออกจากองค์การ โดยครอบคลุมการเข้าทำงาน (Job accessions) และการออกจากงาน (Job separations) Price (1977) ให้ความหมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหว โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งเน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ส่วน Sayless and Strauss (1977) ให้ความหมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานและการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงานหรือการเข้าทำงานหรือออกจากงานของบุคลากรในองค์การสำหรับการเข้าทำงาน มีความหมายหมุนเวียนทำงานที่เกิดขึ้นโดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากรายจ่าย การออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้มักเกิดในรูปที่นายจ้างควบคุมเรื่องของเงินเดือน ค่าจ้างผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไปสำหรับการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ ความเจ็บป่วย การเกษียณอายุงาน การตาย และการตั้งครมภ์ เป็นต้น ขณะที่ Arnold and Feldman (1982) ให้ความหมายว่าเป็นความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Intention to quit) และความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่ (Intention to search alternatives)

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความตั้งใจที่จะลาออกนั้น หมายถึง การตัดสินใจหรือความต้องการของพนักงานที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยในการทำงานและปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงาน จนทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อชีวิตพนักงาน จนพนักงาน มีความรู้สึกต้องการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานและส่งผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในที่สุด



### แนวคิดเรื่องการลาออก

การลาออกจากงานเป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลแต่ละคนใช้ในการเลือกเกี่ยวกับชีวิตการทำงานของเขาจากทางเลือกที่มีตั้งแต่ 2 ทางเลือกขึ้นไปว่าเขาควรจะยังคงทำงานต่อหรือลาออกจากองค์กรปัจจุบันที่เขากำลังทำงานอยู่แต่ก็อาจเป็นไปได้ที่บางคนเลือกที่จะทนทำงานไปสักกระยะจนกว่าจะหางานที่ถูกต้องมากกว่าได้จึงค่อยลาออก เป็นต้น (สายชล สุนทรอภิชชาติ, 2547, หน้า 8)

แนวความคิดของ March and Hebert (1958 อ้างถึงใน สายชล สุนทรอภิชชาติ, 2547, หน้า 15) ได้เสนอแนวความคิดว่า การลาออกจากงานมีองค์ประกอบสองส่วน คือ การตระหนักถึงความต้องการลาออกและการตระหนักถึงความสะดวกในการเปลี่ยนงาน ความพอใจนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในลักษณะต่าง ๆ เช่น ลักษณะการบังคับบัญชา ค่าตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น และพิจารณาการคาดการณ์ถึงผลที่ได้ซึ่งสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน ขณะเดียวกันก็จะเปรียบเทียบกับงานที่ทำและบทบาทที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมเท่าใดสำหรับความเป็นไปได้ที่จะได้งานใหม่ก็จะเป็นส่วนนำมาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจลาออกจากงาน

แนวความคิดของ Price (1977 อ้างถึงใน สายชล สุนทรอภิชชาติ, 2547, หน้า 16) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานโดยสมัครใจ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานโดยสมัครใจมาจากสาเหตุ 5 ประการ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับจากองค์กรมากและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กรและเครื่องมือติดต่อสื่อสาร และการสื่อสารที่เป็นทางการและการรวมอำนาจ

แนวความคิดของ Decotiis and Summer (1987 อ้างถึงใน สายชล สุนทรอภิชชาติ, 2547, หน้า 17) ได้เสนอเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรเข้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน ดังนี้ 1) คุณลักษณะเชิงบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา ชั่วโมงการทำงาน การดำรงตำแหน่ง 2) คุณลักษณะเชิงสถานการณ์ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร ความพึงพอใจในงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ขององค์กร

### สาเหตุการลาออก

ปัจจุบันการลาออกสำหรับคนทำงานมีด้วยกันหลากหลายเหตุผลซึ่ง JobsDB ได้ทำการสำรวจดัชนีความสุขของพนักงาน ประจำปี พ.ศ. 2558 ขึ้น ผลสำรวจความสุขกับงานที่ทำในปัจจุบันของคนทำงานค่อนข้างมีความสุข แต่ก็มีคนทำงานจำนวนหนึ่งที่ไม่ค่อยมีความสุขกับงานที่ทำในปัจจุบันจึงเป็นเหตุที่ทำให้คนทำงานคิดจะลาออก



ภาพที่ 2 รายงาน Happy meter โดย JobsDB ประเทศไทยจัดทำขึ้นระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2558

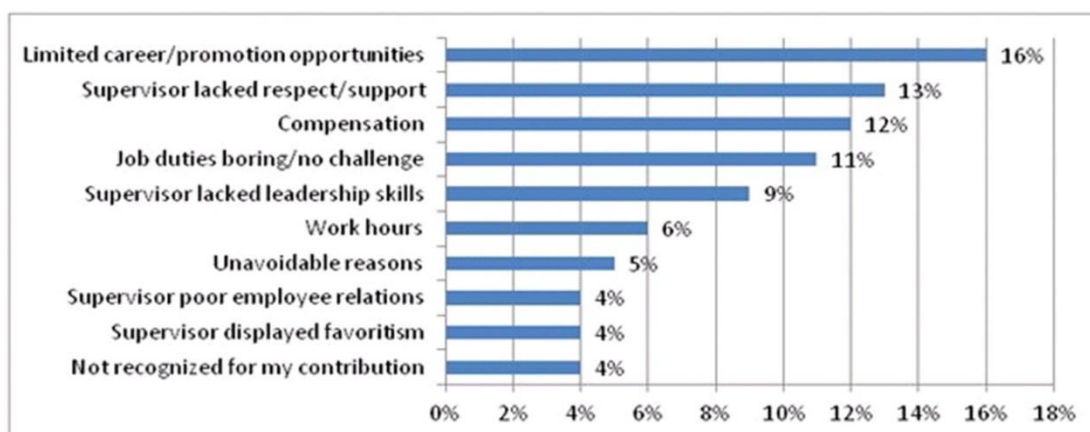
โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,452 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในฝ่ายบุคคล และธุรการ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายขายและบริการลูกค้า ฝ่ายพัฒนารูจิก และฝ่ายการตลาด จากหลากหลายประเภทธุรกิจ อาทิ ภาคบริการการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การพาณิชย์และจัดส่งสินค้า โดยมีสัดส่วนผู้ตอบแบบสอบถามในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 83 เปอร์เซ็นต์และที่เหลือเป็นมาจากภาคกลางและภาคตะวันออก

### เหตุผลที่คนอยากลาออกจากงาน



ภาพที่ 3 เหตุผลที่คนอยากลาออกจากงาน

ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลพนักงานที่ลาออกจากองค์กร โดยสมัครใจว่ามีเหตุผลอะไรบ้าง ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ได้สอบถามจากพนักงานจำนวนถึง 19,000 คน ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร ได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 สรุปสาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร

จากผลการสำรวจจะเห็นว่า สาเหตุส่วนใหญ่ที่พนักงานอยากลาออกนั้นเป็นสาเหตุที่มาจากเรื่องของค่าจ้างเงินเดือนเพียง 12% เท่านั้น เป็นสาเหตุจากเรื่องอื่น ๆ เช่น ขาดโอกาสการเติบโต หัวหน้าไม่เอาใจใส่ งานที่ทำน่าเบื่อ ไม่มีอะไรท้าทาย

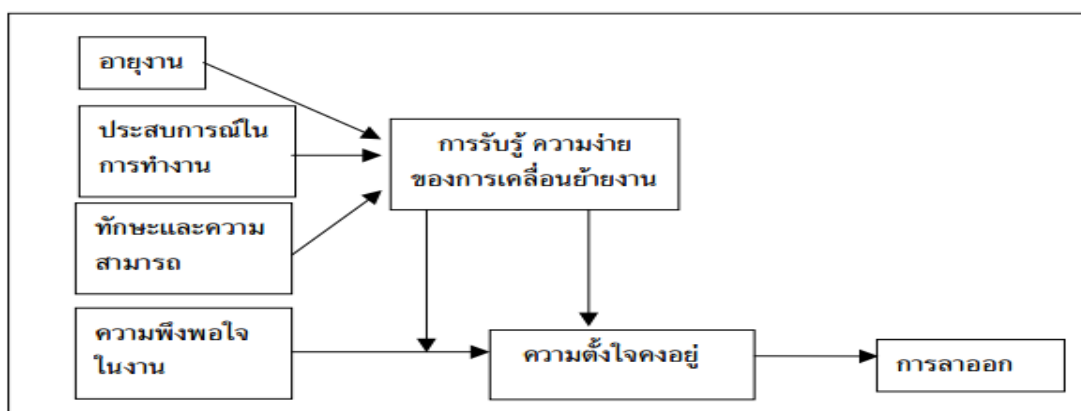
จากผลการสำรวจล่าสุดของ Career builder เมื่อต้นปี ค.ศ. 2014 อัตราการว่างงานของแรงงานในประเทศไทยอยู่ในช่วงที่ต่ำประมาณ 1% แสดงว่ามีคนว่างงานเพียง 1 คนจาก 100 คน Career builder ได้สำรวจพนักงานที่ลาออกจากงานในช่วงต้นปี ค.ศ. 2014 พบว่า

1. ไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ 54%
2. ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 45%
3. งานไม่มี Work-life balance 39%
4. ได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาดทั่วไปในตำแหน่งงานเดียวกัน 39%
5. งานที่ทำเครียดมาก 39%
6. ไม่ชอบหัวหน้าที่ทำงานด้วยเพราะไม่มีความเป็นธรรมชาติ 37%
7. ถูกมองข้ามในเรื่องของผลงาน และไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 36%
8. ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนเมื่อปีที่ผ่านมา 28%

## รูปแบบการลาออก

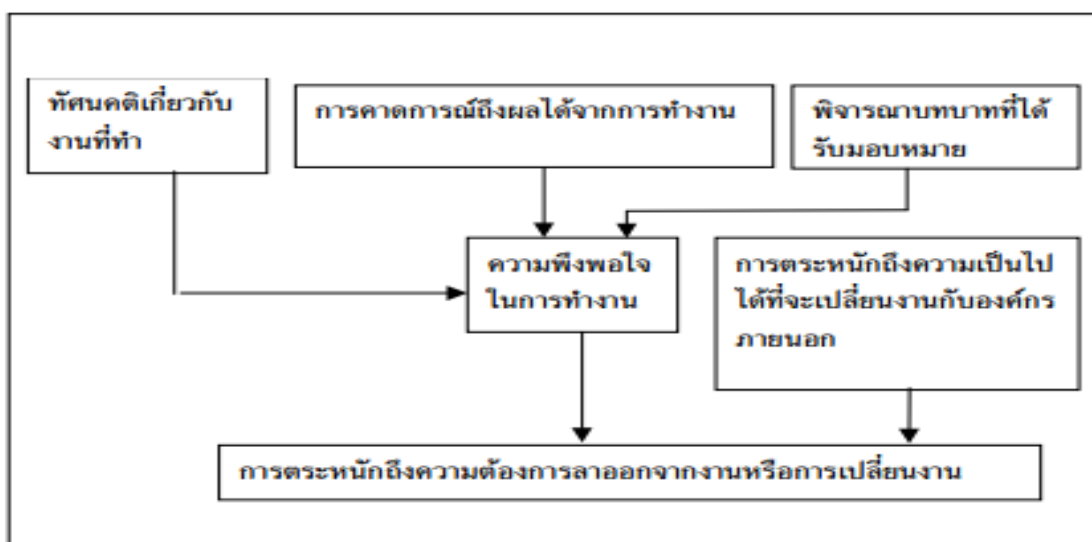
March and Simon (1958 อ้างถึงใน นื่องนุช ภูมิสนธิ์, 2539) ซึ่งได้เสนอความคิดว่าการลาออกจากงานมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การตระหนักถึงความต้องการลาออกและการตระหนักถึงความต้องการความสะดวกในการเปลี่ยนงานซึ่งบุคคลจะมีการพิจารณาถึงงานที่ทำและตัดสินใจว่าตนเองมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดความพึงพอใจนี้จะเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในลักษณะต่าง ๆ เช่น วิธีการบังคับบัญชาค่าตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น และพิจารณาคาดการณ์ถึงผลได้ซึ่งสัมพันธ์กับการทำงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและสภาพการทำงาน และจะเปรียบกับงานที่ทำและบทบาทที่ได้รับมอบหมายว่ามีความเหมาะสมเพียงใด Mobley (1978 อ้างถึงใน นื่องนุช ภูมิสนธิ์, 2539) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจากงานระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการออกหรือเปลี่ยนงานโดยสมัครใจซึ่งประกอบด้วยอายุการดำรงตำแหน่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ทำให้เกิดความคิดที่จะลาออกและความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่และผลสุดท้ายก็จะเกิดเป็นพฤติกรรมการลาออกจากองค์กรขึ้น

Gerhart (1990, p. 475) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจได้อธิบายว่า นอกจากความพึงพอใจในงานที่มีผลกระทบต่อ การลาออกแล้ว อายุงาน อัตราการว่างงานและการรับรู้ความง่ายของการเคลื่อนย้ายงานก็มีผลต่อการลาออกและอัตราการว่างงานและอายุงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการลาออก นอกจากนี้ อัตราการว่างงานยังเป็นตัวแปรส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร ในขณะที่อัตราการว่างงานและทักษะความสามารถในงานจะส่งผลต่อการรับรู้ความง่ายต่อการเคลื่อนย้ายงานซึ่งส่งผลต่อการลาออกในที่สุด



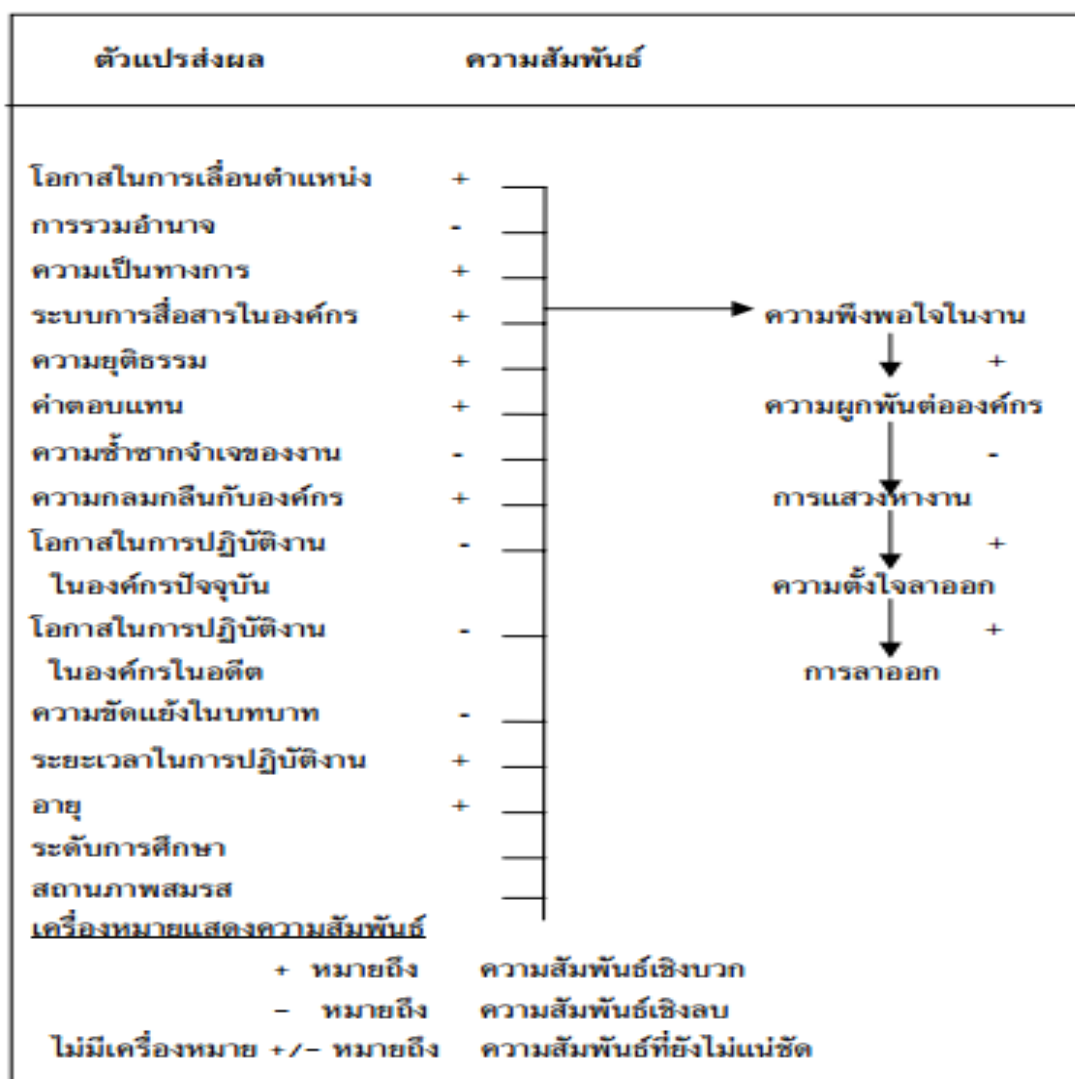
ภาพที่ 5 ตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ

จूरูพร กาญจนการุญ (2536, หน้า 48) ได้เสนอแนวความคิดว่า การลาออกจากงาน มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การตระหนักถึงความต้องการลาออกและการตระหนักถึงความสะดวกในการเปลี่ยนงาน แผนภาพ แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะมีการพิจารณาถึงงานที่ทำและตัดสินใจว่าตนเองมีความพอใจมากน้อยเพียงไร ความพอใจนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในประเภทของงาน ด้านต่าง ๆ เช่น ลักษณะการบังคับบัญชา ค่าตอบแทนที่ได้รับและการพิจารณาคาดการณ์ถึงผลได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและสภาพการทำงานซึ่งจะทำการเปรียบเทียบกับงานที่ทาบทบาทหน้าที่ที่ได้รับว่าเหมาะสมกันหรือไม่อย่างไรสำหรับความเป็นไปได้ที่จะได้งานใหม่จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำมาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจลาออกจากงาน



ภาพที่ 6 การลาออกจากงาน

อนันต์ รุ่งพ่องศรีกุล (2541, หน้า 15) เสนอแนวคิดไว้ว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสารภายใน ความยุติธรรม ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์กร ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและอายุ สำหรับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การรวมอำนาจ ความซ้ำซากจำเจของงาน โอกาสในการปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน โอกาสในการปฏิบัติงานใน องค์กรในอดีต และความขัดแย้งในบทบาท โดยที่ความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสวงหางาน และการแสวงหางานจะมีผลทางบวกต่อความตั้งใจที่จะลาออกและเป็นตัวแปรที่ส่งผลให้บุคคลตัดสินใจลาออก ส่วนตัวแปรอีก 2 ตัว คือ ระดับการศึกษาและสถานภาพสมรส ยังไม่ทราบแน่ชัดว่า มีความสัมพันธ์ทางใดกับการลาออกดังภาพที่ 5

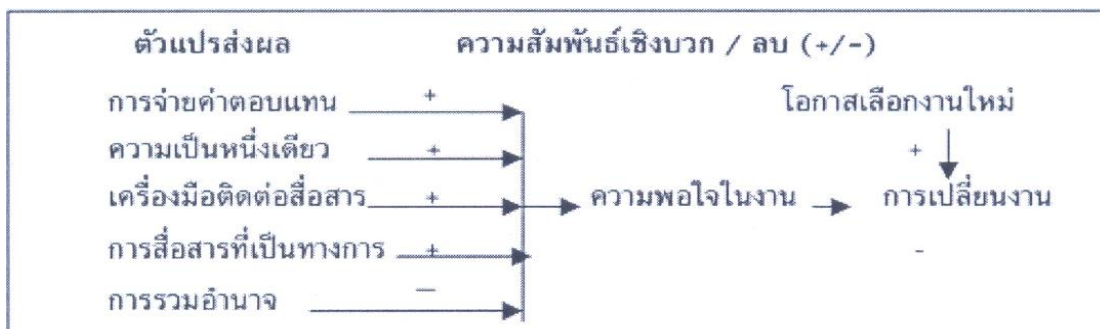


ภาพที่ 7 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

Price (1977, pp. 66-91) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานโดยสมัครใจ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานโดยสมัครใจ ซึ่งเบื้องหลังความพึงพอใจในการทำงานนั้นมาจาก 5 สาเหตุคือ

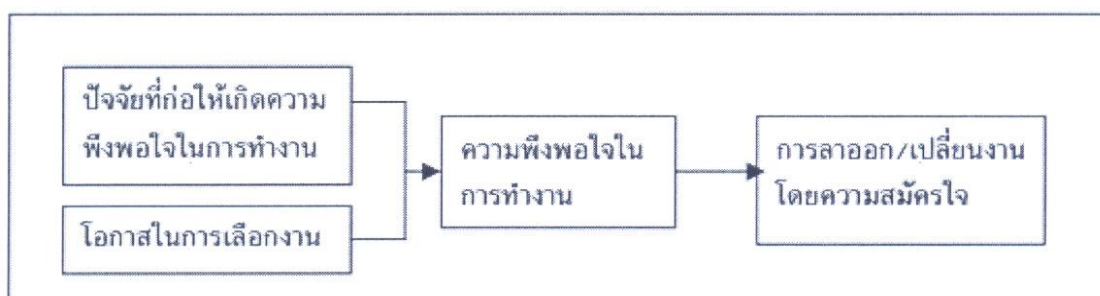
1. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนหรือรายได้ที่ได้รับจากองค์กรมาก
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร
3. เครื่องมือติดต่อสื่อสาร ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อมูลที่ใช้สื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่ที่ส่งไปมาระหว่างสมาชิกในองค์กร
4. การสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นทางการมาก

5. การรวมอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารงานภายในองค์กรมีลักษณะการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางน้อย



ภาพที่ 8 ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงาน โดยสมัครใจ (Price, 1977, pp. 66-91)

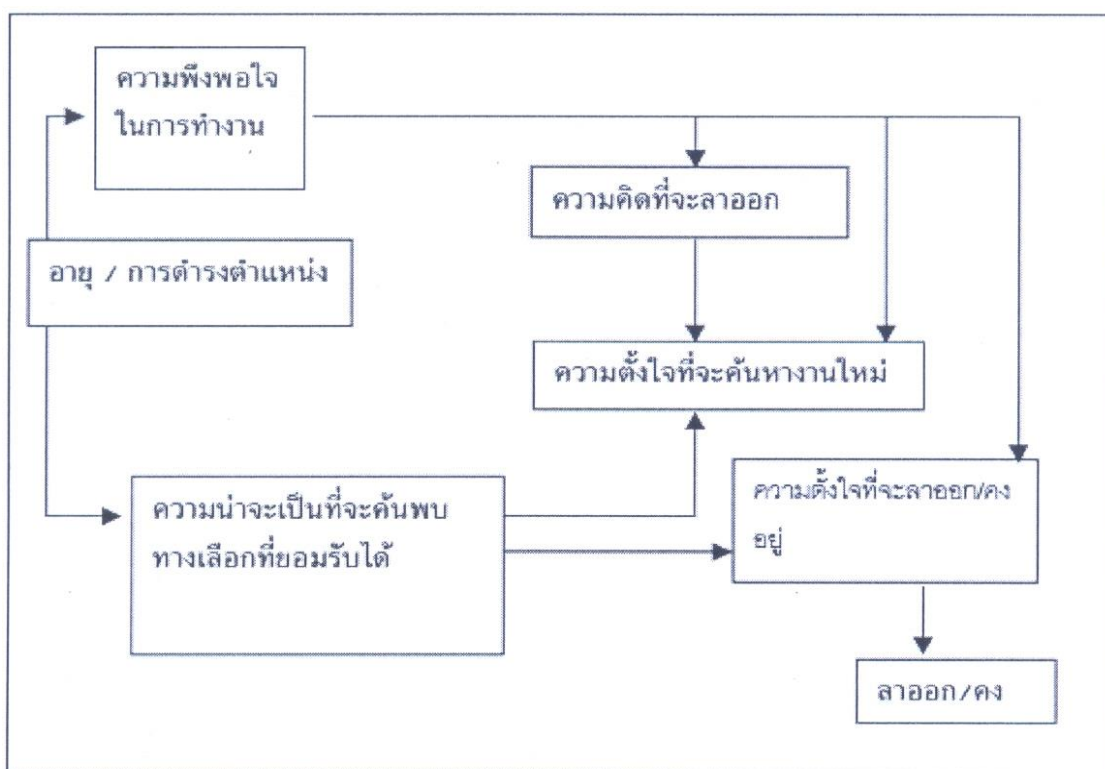
ภารดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, หน้า 8) ได้ศึกษาและวิจัยโดยการทดสอบตัวแบบของ Price เสนอตัวแบบใหม่โดยมองโอกาสในการเลือกงานน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน เพราะว่าการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับองค์กรอื่นดังแผนภาพ



ภาพที่ 9 ตัวแบบใหม่โดยมองโอกาสในการเลือกงานน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจงาน (ภารดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540, p. 8)

ลักษณะมองเห็นภาพพจน์ที่เด่นชัดขึ้นระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกหรือเปลี่ยนงานโดยสมัครใจจากแผนภาพซึ่งประกอบด้วย อายุ การดำรงตำแหน่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ทำให้เกิดความคิดที่จะลาออกและความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่พร้อมทั้งการประเมินเกี่ยวกับทางเลือกความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ในองค์กร ตลอดจนการตัดสินใจที่จะลาออก

จากตัวแบบนี้สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น อาจนำไปสู่แนวความคิดที่จะลาออก และความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ที่ทำให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะลาออกและในที่สุดจะเกิดพฤติกรรมลาออกจากองค์กรได้ ผลการศึกษาจากงานวิจัยต่าง ๆ ให้ข้อสนับสนุนว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ทำการทดสอบตัวแบบตาม แนวความคิดของ Mobblev (1982) พบว่า ความพึงพอใจในงานจะเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์การลาออกหรือเปลี่ยนงานของบุคคลได้เป็นอย่างดีเป็นการสนับสนุนตัวแบบตามแนวความคิดของ Mobblev (1982)



ภาพที่ 10 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก (Mobblev, 1982, pp. 408-414)



## แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบจากการลาออกของพนักงานต่อองค์กร

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์กรเมื่อพนักงานลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้านดังนี้ (สกวรัตน์ อินทสมบัติ, 2543, หน้า 22-24 อ้างถึงใน ธนาพร รัตนนิตย์, 2548)

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออก จากองค์กรก็มีความจำเป็นต้องรับพนักงานเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งจะเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยแต่ละขั้นตอนต่างมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น
2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน โดยพนักงานใหม่จะไม่สามารถทำงานได้ทันที จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเรียนรู้ก่อนการปฏิบัติงาน
3. ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม ค่าบัตรพนักงาน
4. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีต่อองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราที่สูงจะทำให้ภาพพจน์ในสายตาสาธารณชนเสียไปและสมาชิกในองค์กรเสียขวัญ

### ค่าใช้จ่ายที่มีคนลาออกจากงาน

ลำดับ	รายละเอียด	จำนวนเงิน
1	ด้านการสรรหาบุคลากรทดแทน - ค่าจ้างเจ้าหน้าที่สรรหาในการรับสมัครงานสัมภาษณ์ ดำเนินการเอกสารต่างดาว - ค่ารถเดินทางของพนักงานต่างดาว	1,500
2	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา - ปรุมนิเทศพนักงานและฝึกสอนงาน (OJT)	3,000
3	ด้านค่าใช้จ่าย	
3.1	OT ทดแทนคนใหม่หรือคนที่ยังไม่มีทักษะ	3,300
3.2	บัตรพนักงาน อุปกรณ์การทำงาน ชุดยูนิฟอร์ม	1,700
3.3	ค่าดำเนินการทะเบียนประวัติพนักงาน	500
	<b>รวม</b>	<b>10,000</b>

ภาพที่ 11 ค่าใช้จ่ายที่มีคนลาออกจากงาน

## ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

กว่า 17 ปี บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ดำเนินธุรกิจเปิดเนื้อ และผลิตภัณฑ์จากเปิดครบวงจร ปัจจุบันได้รับการยอมรับมาตรฐานโรงงานส่งออกชั้นแนวหน้า สินค้าได้รับรองมาตรฐานการผลิตที่ดี (GMP) และระบบการผลิตอาหารปลอดภัย (HACCP) ธุรกิจบริษัทขยายตัวต่อเนื่องและเติบโตอย่างมั่นคง บริษัทมีความยินดีที่จะเปิดโอกาสบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และมีความรักในงานที่ทำทลาย เพื่อมาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาไปกับบริษัทในอนาคต

### วิสัยทัศน์

“เป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจเปิด เติบโตด้วยนวัตกรรม ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ ด้วยความตั้งใจและเป็นมิตร”

### พันธกิจ

1. มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร
2. จัดการซัพพลายเชนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ส่งมอบคุณค่าสูงสุดให้กับลูกค้า
4. พัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับธุรกิจเปิด
5. นำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการธุรกิจ
6. เสริมสร้างพัฒนาศักยภาพบุคลากร
7. มุ่งเน้นประโยชน์ในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อลูกค้าพันธมิตรธุรกิจรวมถึงชุมชน

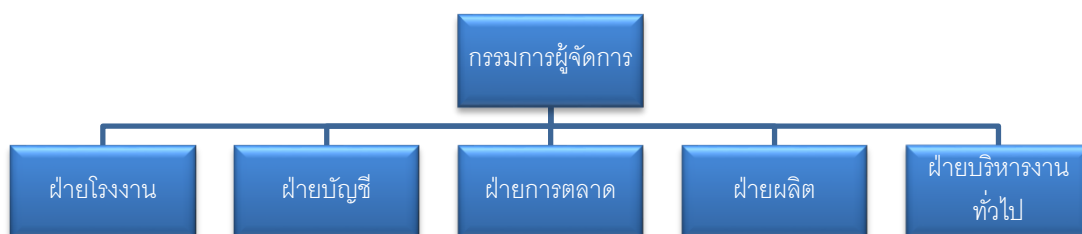
และสิ่งแวดล้อม

### ค่านิยมองค์กร

1. จิตวิญญาณแห่งการประกอบการ เราเชื่อว่าจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะของความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าเสี่ยง การแสวงหาข้อมูลและโอกาส การมุ่งเน้นคุณภาพ การวางแผนจะเป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
  2. ความจริงใจและเป็นมิตร เราเชื่อว่าการปฏิบัติอย่างจริงใจและเป็นมิตรต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องจะสามารถสร้างสังคมแห่งความสุขก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืน
  3. สำนึกในความรับผิดชอบ ความสำนึกในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงการรักษาพันธะสัญญาที่มีต่อบุคลากร ชุมชน ลูกค้า และคู่ค้า ทำให้เรามีคุณค่าต่อสังคมและชุมชน
- สวัสดิการของ บริษัท บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

1. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
2. เงินช่วยเหลือสมรส ฌาปนกิจ

3. โบนัสประจำปี
  4. ชุคยูนิฟอร์ม
  5. ตรวจสอบสุขภาพประจำปี
  6. โปรแกรมฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ
  7. ท่องเที่ยว/ ดูงานต่างประเทศ
  8. บ้านพักฟรี
  9. รถประจำตำแหน่ง (เฉพาะตำแหน่ง)
  10. ค่าโทรศัพท์ (เฉพาะตำแหน่ง)
- โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 12 โครงสร้างองค์กรบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิรัตน์ สุขพรรณเจริญ (2556) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 127 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมี 5 ส่วน โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง 4 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามความตั้งใจที่จะลาออก แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน

มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก ดังนั้นหากองค์กรต้องการรักษาทรัพยากรบุคคลไว้กับองค์กรจะต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้มีความสอดคล้องทั้งระหว่างบุคคลกับองค์กร งานและหัวหน้างาน กับความคาดหวังของพนักงานให้มากที่สุด

ศักดิ์ระพี ศรีนิเวศน์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท แคนนาดอล เอเชีย จำกัด การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท แคนนาดอล เอเชีย จำกัด 2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แคนนาดอล เอเชีย จำกัด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท แคนนาดอลเอเชีย จำกัด การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจประชากร ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตบริษัท แคนนาดอล เอเชีย จำกัด การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณตามวิธีของ “ยามานะ” ได้จำนวนประชากร 192 คน วิเคราะห์ผลใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติแบบทีและแบบเอฟ และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธีเชฟเฟและทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติทดสอบแบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะงาน มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แคนนาดอล เอเชีย จำกัด โดยพนักงานเห็นด้วยกับลักษณะงานด้านการปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าของงาน การปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับมาก ส่วนความด้านความมั่นคงและรายได้เห็นด้วยปานกลางส่วนความเห็นด้วยน้อย คือ ด้านสวัสดิการ 2) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แคนนาดอล เอเชีย จำกัด ได้แก่ ระดับการศึกษารายได้ต่อเดือนและด้านการมีภาระทางครอบครัวที่แตกต่างกันมีผลต่อการลาออกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยลักษณะงานใน 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แคนนาดอล เอเชีย จำกัด

บัลโชค อภิสัทธอม (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาปัจจัยจิตใจภายในบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) 3) ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) และ 4) เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พนักงานบริษัทซาบีน่า จำกัด (มหาชน) จำนวน 1,909 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 330 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบแบบทีแบบเอฟ และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจการลาออกของพนักงานจากบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยจูงใจภายในบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัทฯ 3) ปัจจัยด้านการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท ฯ โดยปัจจัยจูงใจภายในบุคคลพนักงานแสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านการบริหารพนักงานแสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน 4) บริษัทควรทบทวนปัจจัยในด้านต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและการบริหารการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจภายในบุคคลและปัจจัยด้านการบริหาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ป้องกันแนวโน้มการลาออกจากงานและชำระค่าจ้างพนักงานที่มีคุณภาพกับบริษัทฯ ต่อไป

บุญร่วม ไทยประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุและผลกระทบจากการลาออกของพนักงานบริษัท มัลติแบกซ์ จำกัด (มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของการลาออกของพนักงาน บริษัท มัลติแบกซ์ จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน บริษัท มัลติแบกซ์ จำกัด (มหาชน) โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นพนักงานของบริษัทที่ลาออกช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2553 จำนวน 39 คน และผู้บริหารผลิต 1 2 3 จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก (In depth interview) จากกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของการลาออกที่เป็นสาเหตุขององค์กร อันดับ 1 ภาวะครอบครัวดูแลมารดาและเลี้ยงบุตร อันดับ 2 ปัญหาเรื่องสุขภาพ อันดับ 3 ประกอบอาชีพส่วนตัว และได้งานใหม่ อันดับ 4 ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อันดับ 5 คือ ย้ายที่อยู่ และมีครอบครัว ผลกระทบจากการลาออกของพนักงานคือคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเครื่องจักรไม่สามารถดำเนินผลิตได้ตามแผนที่กำหนดไว้ส่งมอบสินค้าไม่ทัน

ณัฐพร พิงบ้านเกาะ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ตัดสินใจลาออกและศึกษาแนวป้องกันการลาออกที่ส่งผลกระทบต่อธนาคาร ดำเนินการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม บุคคลที่ลาออกจากการทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2553 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งหมด 74 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) ได้จำนวนทั้งสิ้น 30 คน และการสนทนากลุ่ม

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสหสัมพันธ์ของเพียร์สันและวิเคราะห์แบบไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่อายุ 26-30 ปี เป็นพนักงานชนกิจ/ ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 83.30 และมีสาเหตุการลาออกมากที่สุด เนื่องจากค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 46.67 ตามลำดับ ระดับความคิดเห็นต่อเรื่องการมีส่วนร่วมในองค์กร การสื่อสาร และโอกาสการตัดสินใจลาออกจากงานอยู่ในระดับมาก ส่วนการรวมอำนาจและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยพบว่าค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม และความเครียดที่เกิดจากการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานลาออก ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน แต่ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในองค์กร การสื่อสารและการรวมอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง แนวทางป้องกันการลาออก องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนและจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

กัญฉวี แสงพินิจ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงานของพนักงาน แผนกไอซีที เซอร์วิส บริษัท เดอะแวลลูซิสเต็มส์ จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความตั้งใจการลาออกจากงานของพนักงานแผนก ไอซีที เซอร์วิส บริษัท เดอะแวลลูซิสเต็มส์ จำกัด 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์การกับการลาออกของพนักงานแผนก ไอซีที เซอร์วิส บริษัท เดอะแวลลูซิสเต็มส์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานแผนก ไอซีที เซอร์วิส บริษัท เดอะแวลลูซิสเต็มส์ จำกัดจำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานในภาพรวมมีระดับความต้องการลาออกอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมีความสำคัญของการลาออกจากงานของพนักงานแผนก ไอซีที เซอร์วิส บริษัท เดอะแวลลูซิสเต็มส์ จำกัด ตามรายด้านคืออายุของพนักงาน และอายุการทำงาน of พนักงาน และปัจจัยด้านองค์กรพบว่าด้านความกดดันในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

มยุรี สุคนธ์ทรัพย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท เซ้าท์อีสต์เอเชียเน็ทแพลกเจิ่งแอนด์แคนนิ่ง จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท เซ้าท์อีสต์เอเชียเน็ทแพลกเจิ่งแอนด์แคนนิ่ง จำกัด ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท เซ้าท์อีสต์เอเชียเน็ทแพลกเจิ่งแอนด์แคนนิ่ง จำกัด จำนวน 329 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานในระดับมาก คือ ด้านการประสบความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับ

การยอมรับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานสำหรับปัจจัยที่ทำให้ความสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบสำหรับปัจจัยย่อยในแต่ละด้านที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานในระดับมาก ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการประสบความสำเร็จในงาน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้านการได้รับการยอมรับถือ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับความสามารถในการทำงานองค์กรไม่มีการยกย่องและส่งเสริมพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่รับผิดชอบไม่ตรงกับความรู้ที่จบการศึกษามา ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ ไม่ได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากงานที่ทำปัจจัยบำรุงรักษาในแต่ละด้านที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในระดับมากเรียงลำดับ ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านค่าตอบแทนเท่ากัน ด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน สำหรับปัจจัยย่อยในแต่ละด้านที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในระดับมาก ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการประสบความสำเร็จในงาน ได้แก่ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่ชัดเจน ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ได้แก่ ไม่มีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ไม่มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ ส่วนงานที่รับผิดชอบมีการแบ่งงานไม่ชัดเจนทำให้งานมีความซ้ำซ้อน ด้านค่าตอบแทน ได้แก่ ได้รับค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนการทำงานในวันหยุดในอัตราที่ไม่เหมาะสม ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ บริษัทไม่มีความมั่นคงทางด้านตำแหน่งงาน ได้แก่ บริษัทมีภาพลักษณ์ไม่ดี

สงกรานต์ เชยเล็ก (2553) ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัท เคมีภัณฑ์ แห่งหนึ่ง งานวิจัยนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรกับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัท เคมีภัณฑ์ แห่งหนึ่ง การศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างพนักงาน จำนวน 332 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์กร ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มในการลาออกวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไคสแควร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานพนักงานมีแนวโน้มการลาออกจากงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์กรพบว่า ความกดดันในงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงในงานความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงาน

โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน

รินดาวรรณ พันธุ์เขียน (2554) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการลดปัญหาการลาออกของบุคลากรในงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลอิสานอินเตอร์ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการลาออกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเภสัชกรรม โรงพยาบาลอิสานอินเตอร์ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรที่ลาออกจากงานในช่วงปีงบประมาณ 2552-2554 จำนวน 12 คน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่จำนวน 10 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของบุคลากรและข้อเสนอแนะให้แก่หน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการลาออก 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ด้านค่าตอบแทน 2) ปริมาณงานมากเกินไป 3) ด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานไม่อยากจะลาออก คือ สวัสดิการของหน่วยงาน ความมั่นคงและความผูกพันกับเพื่อนและที่ทำงาน โดยบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้มีการปรับปรุงในเรื่องการเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการความชัดเจนในการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในสายงานการจัดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมและจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันกับที่ทำงานให้แก่บุคลากร

กัณตนา ระบอบ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท อิงกู่เฮงสกลนคร จำกัด การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยกระตุ้นการทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองกับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 180 ตัวอย่าง สถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุมานในการทดสอบสมมุติฐาน คือ t-test, F-test (One-way ANOVA) จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานคิดว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับมากมี 5 ด้าน ดังนี้ ด้านความเจริญเติบโต ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับ และด้านการได้รับความก้าวหน้าพนักงานคิดว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน พนักงานคิดว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีอิทธิพลมากที่สุด ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท สำหรับด้านเงินเดือน พนักงานคิดว่ามีอิทธิพลในระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทควรสร้างความสามัคคีในองค์กร ให้ความสำคัญกับพนักงานให้พนักงานมีความรู้สึก



เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรและสร้างความภูมิใจในการปฏิบัติงาน

ปิติญา เพ็ญบำรุง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท เอสดีไอเอ็น เทคโนโลยี จำกัด การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท เอสดีไอเอ็น เทคโนโลยี จำกัด โดยได้ศึกษาปัจจัยพื้นฐานประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก คือปัจจัยด้านลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ระดับการศึกษา รายได้และปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ด้านลักษณะองค์กร ด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านตัวบุคคล 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน คือ ปัจจัยเชิงใจหลัก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้การยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยเชิงใจรอง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำ ด้านนโยบายและการบริหารงานองค์กร ด้านเงินเดือนและสวัสดิการด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนอกจากนั้นได้สำรวจความคิดเห็นในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้วางแผนและกำหนดนโยบายด้านการบริหารบุคคลของบริษัท เอส ดี ไอ เอ็น เทคโนโลยี จำกัดต่อไป กลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างของพนักงาน 235 คน ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานโดยใช้สถิติ Z-test, F-test และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยลักษณะประชากรไม่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน ได้แก่ ด้านลักษณะองค์กร ด้านลักษณะงาน ส่วนปัจจัยเชิงใจไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท เอสดีไอเอ็น เทคโนโลยี จำกัด

รัชต นาคสมบัติ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเครียดในการทำงานกับแนวโน้มในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความเครียดในการปฏิบัติงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานกับระดับความเครียดในการปฏิบัติงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด จากการปฏิบัติงานและแนวโน้มความตั้งใจที่จะลาออก โดยทำการพิจารณาศึกษากลุ่มตัวอย่างจากกลุ่ม อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 2 กลุ่มอุตสาหกรรมมีความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในเรื่องปัจจัยในการทำงาน ระดับความเครียดในการปฏิบัติงาน และแนวโน้มความตั้งใจในการลาออกจากพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีจำนวน 299 คน และกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 326 คนด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาความสัมพันธ์ทางสถิติโดยอาศัยเครื่องมือทางสถิติสำเร็จรูปช่วยการวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี มีปัจจัย

ในการทำงานอยู่ในระดับดี ระดับความเครียดในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ระดับแนวโน้มความตึงในการลาออกของพนักงานจะอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยในการทำงานมีความสัมพันธ์ระดับความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ และระดับความเครียดในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกของพนักงานมีนัยสำคัญในส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีปัจจัยในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความเครียดในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ระดับแนวโน้มความตึงในการลาออกของพนักงานจะอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับความเครียดมีนัยสำคัญ และระดับความเครียดในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

อุไรรัตน์ สุบรรณวิลาส (2551) ได้ศึกษาปัญหาการลาออกของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ซึ่งมีความขาดแคลนเป็นอย่างมากผู้วิจัยจึงศึกษาการลาออกและสาเหตุการลาออกที่เกิดขึ้นโดยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ อายุอายุงาน ภูมิลำเนา ฯลฯ และปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ โรงพยาบาลอื่น โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล สังกัดฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชที่กำลังดำเนินเรื่องขออนุมัติลาออกในระหว่างวันที่ 1 มีนาคม ถึง 30 กันยายน พ.ศ. 2550 จำนวน 154 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สาเหตุการลาออกเกิดขึ้นมากในกลุ่มบุคลากรที่มีอายุและอายุงานน้อย (ไม่เกิน 2 ปี) เงินเดือนน้อยแต่มักเป็นสาเหตุร่วมกัน โดยสาเหตุการลาออกอันดับแรก คือ การย้ายกลับภูมิลำเนา รองลงมา คือ เรื่องเงินเดือนค่าตอบแทนน้อยและภาระงานหนักเมื่อพิจารณาสาเหตุเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม พบว่า แต่ละกลุ่มระบุสาเหตุการลาออกคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์การซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากรกลุ่มนั้น ๆ

สายชล สุนทรอภิชาติ (2547) ได้ศึกษาความต้องการลาออกของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง) ว่ามีระดับความต้องการลาออกของพนักงานมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง โดยสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง 398 คน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความต้องการลาออกของพนักงานในเรื่องการวางแผนเปลี่ยนงาน คือ ปัจจัยบริษัท และนโยบายการบริหาร บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาความมั่นคง เงินเดือน และชีวิตส่วนตัว ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการอำนวยความสะดวกกับการวางแผนเปลี่ยนงาน

สืบศิริ รุ่งเรืองบุญศิริ (2556) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและการรับรู้ต่อพฤติกรรมกรนำของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจังหวัดกรุงเทพมหานครการวิจัยครั้งนี้

มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จังหวัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อประเมินระดับการรับรู้ต่อพฤติกรรมการนำของหัวหน้างานของ พนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจังหวัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษา สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจังหวัดกรุงเทพมหานคร 4) เพื่อศึกษาการรับรู้ที่ส่งผลต่อการตั้งใจ ลาออกของพนักงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจังหวัดกรุงเทพมหานคร การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัย ทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน โดยการนำข้อมูลมาทดสอบเพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบระหว่าง ตัวแปรโดยใช้ Factor analysis และวิเคราะห์ผลความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรับรู้ต่อพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากการวิเคราะห์ สมการถดถอยเชิงพหุผลการศึกษาพบว่า มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคาดหวัง ความปลอดภัย ความสนใจ การให้ข้อมูล สภาพแวดล้อมทั่วไปและการให้คำแนะนำ ความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ระดับการรับรู้ต่อพฤติกรรมการนำของหัวหน้างานพบว่า อยู่ในระดับต่ำ ผลการวิเคราะห์การตั้งใจลาออกของพนักงานพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานพบว่า ปัจจัยด้านความสนใจและปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน ปัจจัยทั้ง 2 สามารถ อธิบายการตั้งใจลาออกของพนักงานได้ร้อยละ 12.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

วราภรณ์ นาควิสัย (2553) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของ พนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด วัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกของ พนักงานเพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและ ความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากรขององค์กร วิธีการดำเนินการ ศึกษาได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น บทความ วารสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้ง Website ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น จากการศึกษาพบว่า การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ลาออกของพนักงาน บริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด มีหลายสาเหตุดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร ซึ่งพนักงานเห็นว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจนวิธีการสื่อสารของผู้บริหารนั้นเน้น ในเรื่องผลงานมากเกินไป ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจนยึดถืออารมณ์หัวหน้างานเป็นใหญ่ไม่ค่อยฟัง เหตุผลของลูกน้อง การโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานสาขาอื่น บางครั้งพนักงานไม่สะดวกในด้านการเดินทางไป ปฏิบัติงานความสัมพันธ์กับหัวหน้างานคนใหม่ เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับ

ปริมาณงาน เพราะเนื่องจากองค์กรมีพนักงานไม่เพียงพอกับปริมาณงานทำให้พนักงานหนึ่งคนต้องทำงานหลายหน้าที่หรือต้องโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาอื่นทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยและเบื่อหน่ายกับการทำงานและอาจจะส่งผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกในที่สุด ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการแก้ปัญหาโดยการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) และสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน โดยควรจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องและจัดฝึกอบรมหลักสูตรความเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้นำมีจิตวิทยาในการสื่อสารกับพนักงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้เลือกอีก 2 แนวทางกันไปด้วยนั่นคือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการลาออกของพนักงาน

ธัญชตรา สมัครจิตร และกฤษ จรินโท (2555) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์พินูด อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและเพื่อศึกษาการส่งผลกระทบของปัจจัยขององค์การสถานประกอบการในการทำงานและปัจจัยธำรงรักษาขององค์การสถานประกอบการในการทำงานกับการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือเครือสหพัฒน์พินูด อำเภอศรีราชา จังหวัด ชลบุรีจำนวน 314 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการทดสอบเพื่อวัดความแตกต่างของค่าเฉลี่ย t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test และ Binary logistic regression ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยของใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยอมรับนับถือ และด้านลักษณะงานเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งการทดสอบสมมติฐานสรุปว่าปัจจัยของใจที่ส่งผลกับการตัดสินใจลาออกอย่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความสำเร็จและด้านความรับผิดชอบมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอันเนื่องมาจากพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในปัจจัยดังกล่าวนี้และต้องการแสดงความสามารถของตนในการทำงานจนงานที่ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงและได้รับการมอบหมายความรับผิดชอบในงานเป็นแรงจูงใจมีผลทำให้การลาออกลดลงทั้งยังเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกับการปฏิบัติงานและทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน 2) ปัจจัยธำรงรักษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ

เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านรายได้ในการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานเป็นอันดับแรก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านบริษัทและนโยบายการบริหารและด้านบรรยากาศในการทำงานเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่าทุกปัจจัยข้างกล่าวส่งผลกับการตัดสินใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ใกล้ชิดกับพนักงานและมีผลต่อความเป็นอยู่มากที่สุด ทั้งยังเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน โดยปัจจัยข้างกล่าวจะส่งผลกับสิ่งแวดล้อมของงานและเป็นตัวป้องกันความไม่พอใจในงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองปัจจัยนี้อย่างเพียงพอแล้วจะมีการลาออกลดลง

ณปภัช นาคเจือทอง (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่สืบเนื่องมาจากสาเหตุทางการบริหาร เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเพื่อศึกษาแนวทางในการป้องกันและวิธีการในการรักษาหรือจูงใจพนักงานที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กรต่อไป โดยมีวิธีการดำเนินงานการวิจัย คือ ประชากรจากการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัทในเขตพื้นที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 216 โรงงาน มีพนักงานบริษัททั้งหมด 90,234 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับวิจัยโดยใช้สูตรการกำหนดตัวอย่างของ Taro Yamane และกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% กำหนดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งอาศัยแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการเขียนแบบสอบถามซึ่งเนื้อหาของแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติในการเสนอผลงานวิจัยซึ่งประกอบด้วย อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance หรือ F-test) โดยใช้โปรแกรมประมวลผลการวิจัยมาช่วยในการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 400 คน พบว่า

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมา คือ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 49.0 ส่วนใหญ่มีอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมา คืออายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.8 อายุ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.8 และต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.0 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 52.5 สมรสคิดเป็นร้อยละ 41.3 หม้ายคิดเป็นร้อยละ 2.8 หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 2.3 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.3 มีระดับการศึกษามัธยม 6/ ปวช./ หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 38.0 รองลงมา คือ ปวส./ อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 26.5 ส่วนใหญ่มีรายได้ 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมา คือ ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.5 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 53.5 เจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 21.8 และส่วนใหญ่มีอายุงานปัจจุบัน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.0 อายุงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.0

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนมีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.23

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสาเหตุการลาออก สามารถสรุปสาเหตุการลาออกได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปการลาออกจากงานวิจัยต่าง ๆ

สาเหตุการลาออก	JobsDB	ผู้จัดการออนไลน์	PricewaterhouseCoopers	CareerBuilder	บุญร่วม ไทยประเสริฐ (2553)	รวม
ปัญหาครอบครัว, ส่วนตัว			✓	✓	✓	3
ไม่มีโอกาสโอกาสเติบโต	✓	✓	✓	✓		4
ไม่ชอบงานที่ทำไม่ท้าทาย ไม่ตรงสายงาน	✓	✓	✓	✓		4

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

สาเหตุการลาออก	JobsDB	ผู้จัดการออนไลน์	PricewaterhouseCoopers	CareerBuilder	บุญร่วมไทยประเสริฐ (2553)	รวม
รายได้สวัสดิการ	✓		✓	✓		3
ผู้บังคับบัญชา	✓		✓	✓		3
เพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓			3
ลักษณะงานหรือสภาพการทำงาน	✓			✓		2
ได้งานใหม่					✓	1
ประกอบธุรกิจส่วนตัว		✓				1
ศึกษาต่อ					✓	1
สุขภาพร่างกาย					✓	1
มีปัญหาการเดินทาง		✓				1
รวม	6	6	5	5	3	

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสาเหตุการลาออกและผลกระทบจากการลาออกของพนักงานบริษัท  
ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อมากำหนดมาตรการการลดอัตราการลาออกของ  
พนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัย  
ได้กำหนดวิธีวิจัยในส่วนของแต่ละแหล่งข้อมูลวิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีขั้นตอนในการวิจัยดังนี้

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษา 2 แบบ คือ

1. งานวิจัยเอกสาร (Documentary reseach) ได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากตำรา  
เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ ซึ่งใช้สำหรับรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุ  
และผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน
2. สัมภาษณ์ แบบเจาะลึก (In depth interview) ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
(Key informants) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุในการลาออก

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ลาออก  
ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึง เดือนกันยายน จำนวน 27 คน และผู้บริหารของหน่วยงานที่ได้รับ  
ผลกระทบจากการลาออก จำนวน 3 ท่าน โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

1. พนักงานของบริษัทที่ลาออกในช่วง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนกันยายน  
พ.ศ. 2558 จำนวน 27 คน เพื่อเก็บข้อมูลสาเหตุในการลาออก
2. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน เช่น ผู้จัดการ  
ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และผู้จัดการแผนกบุคคลและธุรการ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก  
(In depth interview) จากกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวม  
ข้อมูลวิจัย ดังนี้



## 1. การสร้างเครื่องมือ

กระบวนการสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มต้นจากการนำเอาวัตถุประสงค์ในการวิจัยมาใช้เป็นกรอบสำหรับการทบทวนและตั้งแนวคำถามเชิงลึก (Depth interview) เพื่อใช้สัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 จำนวน 27 คน ของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

## 2. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เพื่อให้แนวคำถามที่นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถนำไปวัดความเหมาะสมของปัจจัยในการลาออก และผลกระทบจากการลาออกอย่างเหมาะสม และมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้นำร่างแนวคำถามไปทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อตรวจสอบว่าเมื่อนำแนวคำถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 2 กลุ่มแล้วจะสามารถวัดเนื้อหาในส่วนที่ผู้วิจัยต้องการวัด ได้มากน้อยเพียงใด โดยกระบวนการตรวจสอบในขั้นตอนแรกผู้วิจัยได้นำร่างแนวคำถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา และผู้บริหารของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

2.1 ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำงานนิพนธ์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2 นายสุทธิชัย เกตมุดี ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป

2.3 นายวีระพงษ์ มะลิงาม ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขออนุญาตจากผู้บริหารบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภายในบริษัท ฯ
2. ผู้วิจัยได้ใช้แบบแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานของบริษัทที่ลาออกในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2558
3. ผู้วิจัยได้ใช้แบบแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 3 ท่าน เกี่ยวกับผลกระทบจากการลาออกของพนักงานบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
4. ผู้วิจัยได้ใช้แบบแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 3 ท่าน เกี่ยวกับมาตรการลดอัตราการลาออกของพนักงานบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

## ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2558

## การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

1. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าวิจัยจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มาจัดให้เป็นระบบหาความหมายองค์ประกอบ เชื่อมโยงตรรกะ และหาความสัมพันธ์ของข้อมูล
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปความตามประเด็นสำคัญที่กำหนดได้ในกรอบแนวคิด
3. ผู้วิจัยได้พิมพ์ตรวจสอบความถูกต้องจากการสัมภาษณ์การลาออกของพนักงาน และข้อคิดเห็นในการปรับปรุงองค์กรในมิติต่าง ๆ จากนั้นนำข้อความให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบและนำมาสรุปให้ตรงตามประเด็นที่สำคัญ
4. ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลและกำหนดมาตรการลดอัตราการลาออกของพนักงานต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษามาตรการลดอัตราการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยขอเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 สาเหตุของการลาออกของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน

ตอนที่ 4 มาตรการลดอัตราการลาออกของบริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการสัมภาษณ์สาเหตุการลาออกของพนักงานผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทั้งสิ้น 27 คน เป็นเพศชาย 17 คน เพศหญิง 10 คน อยู่ในช่วงอายุ 21-25 ปี จำนวน 11 คน อายุ 26-30 ปี จำนวน 8 คน อายุ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน และอายุต่ำกว่า 21 ปี จำนวน 2 คน สถานะภาพโสด จำนวน 13 คน สถานะสมรส จำนวน 14 คน ระดับการศึกษา จบชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 15 คน จบชั้นประถม จำนวน 8 คน และจบชั้นปริญญาตรี จำนวน 4 คน โดยอายุงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า อายุงาน 1-4 เดือน จำนวน 14 คน อายุงาน 5 เดือนขึ้นไป จำนวน 9 คน และอายุงานต่ำกว่า 1 เดือน จำนวน 4 คน

#### ตารางที่ 3 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน
เพศ	
ชาย	17
หญิง	10
รวม	27
อายุ	
ต่ำกว่า 21 ปี	2
21-25ปี	11

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน
26-30 ปี	8
อายุ 31 ปีขึ้นไป	6
รวม	27
สถานภาพ	
โสด	13
สมรส	14
รวม	27
ระดับการศึกษา	
ประถมศึกษา	8
มัธยมศึกษา	15
ปริญญาตรี	4
รวม	27
อายุงาน	
ต่ำกว่า 1 เดือน	4
1-4 เดือน	14
ตั้งแต่ 5 เดือนขึ้นไป	9
รวม	27

## ตอนที่ 2 สาเหตุของการลาออกของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์การลาออกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 27 คน พบว่า สาเหตุการลาออกของพนักงานมีด้วยกัน 7 สาเหตุซึ่งดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) สาเหตุการลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัวจำนวน 3 คน 2) สาเหตุการได้งานใหม่ รายได้สวัสดิการ จำนวน 5 คน 3) สาเหตุสภาพการทำงานหรือลักษณะงาน 5 คน 4) สาเหตุปัญหาส่วนตัว จำนวน 5 คน 5) สาเหตุการต้องการกลับไปอยู่ภูมิลำเนา 4 คน 6) สาเหตุปัญหาสุขภาพ จำนวน 2 คน 7) สาเหตุเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน จำนวน 4 คน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1. สาเหตุการลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกมาจากสาเหตุของการลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัวมีจำนวน 4 คน ระบุว่า ลาออกทำธุรกิจส่วนตัวขายเปียอย่างกับปลุกถ่วงอก บางส่วนอยากจะไปเปิดร้านก๋วยเตี๋ยว ซึ่งทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุเพิ่มเติมว่า ถ้ามีธุรกิจเป็นของตัวเองอาจจะหาเงินได้เยอะกว่างาน โรงงานและมองว่าถ้ามีโอกาสเป็นเจ้าของธุรกิจเองก็ควรรับคว้าไว้

“คือพี่ ตอนนี่พี่ต้องออกไปช่วยดูกิจการถ่วงอก ตอนนี่ลูกค้าเยอะมากพี่ส่งทุกวันเลย วันละ 30-40 ร้าน ส่วนร้านขายเปียอย่าง ลูกค้าก็เยอะตอนนี่ดูแลไม่ทันเลยครึ่งใจจริงพี่ก็อยากอยู่ทำงานต่อ เจ้านายน่ารัก ใจดี เพื่อนร่วมงานก็ดี แต่เมื่อเรามีโอกาสที่จะมีธุรกิจเป็นของตัวเอง ใครก็อยากลองทำครับ โอกาสมาแล้วต้องรับคว้าไว้เพราะมันไม่ได้มาหาเราบ่อย ๆ”

(นาย ก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2558)

“น้ำผมมีร้านก๋วยเตี๋ยวที่ตั้งอยู่ที่ชายหาด จังหวัดระยอง พอคืนน้ำจะต้องกลับไปอยู่บ้านที่ต่างจังหวัดเลี้ยงหลาน อยากจำเป็นต้องแข่งร้านขายก๋วยเตี๋ยว นึกคิดว่าถ้าให้คนอื่นก็เสียขาย เพราะทำเลดี น้ำผมเลยบอกญาติ ๆ กัน ซึ่งผมกับแฟนก็สนใจเพราะอยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง เพื่อจะได้รวยกับเขาบ้าง เลยคุยกับแฟนว่าจะแข่งร้านต่อ ผมก็ตัดสินใจอยู่นานนะ สุดท้ายก็ตอบตกลงครับ ผมว่าจะไปวันที่ 7/ 8 /2558 เลยครับ ต้อง ไปเรียนสูตรน้ำซุ๊ป หมักหมู วิธีเลือกซื้อของจากตลาดและทำความสะอาดร้านอีก” (นาย ข (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2558)

“หนูตกลงกับแฟนว่าจะไปแข่งร้านก๋วยเตี๋ยว หนูเคยขายก๋วยเตี๋ยวมาก่อนเมื่อ 4 ปีที่แล้วกำไรดีมากค่ะ แต่ถ้าขายไม่ดียังไงพี่ช่วยรับหนูกับแฟนกลับเข้าทำงานด้วยนะค่ะ หนูอยากมีเงินเก็บซื้อบ้าน ตอนนีทำงานโรงงานก็มีเก็บแต่มันช้าไปค่ะถ้ามีร้านเป็นของตัวเองน่าจะหาเงินได้มากกว่านี้ พี่ผ่านไปแล้วระยอง อย่าลืมแวะอุดหนุนร้านหนูนะค่ะ เดียวส่ง ตำแหน่งร้านมาให้ค่ะ” (นางสาว ค, (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2558)

## 2. สาเหตุการลาออกการได้งานใหม่ รายได้สวัสดิการ

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกมาจากสาเหตุการได้งานใหม่หรือรายได้สวัสดิการสถานที่ทำงานใหม่ดีกว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ระบุว่า ต้องการหางานใหม่เพื่อต้องการรายได้และสวัสดิการที่ดีกว่า บางส่วนต้องการเปลี่ยนสายงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ บางส่วนต้องการเปลี่ยนงานเพื่อให้ตรงกับการศึกษาที่จบมา

“ผมได้งานใหม่ครับ รายได้เยอะกว่าที่นี่ สวัสดิการก็ดีกว่าครับ พอคำนวนดูแล้วรายรับรวมก็ประมาณ 20, 000 กว่าบาท/ เดือนครับ ซึ่งมันเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์” (นาย ค

(นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2558)

“ผมบังเอิญไปสมัครงานที่บริษัทชิ้นส่วนรถยนต์พร้อมกับนาย ค และ โคนเรียกตัวพร้อมกันครับ สวัสดิการเขาคิดว่าบริษัทเรามาก มีโบนัสปีที่แล้วตั้ง 5 เดือน แถม OT ก็เยอะด้วยนะครับ อีกอย่างมันก็ตรงกับคุณวุฒิที่ผมจบมา คือ ปวช. ช่างยนต์” (นาย ค (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2558)

“ผมได้งานใหม่ครับเป็นโรงงานแถวบ้านมาเปิดใหม่ ผมอยากกลับไปอยู่บ้านใกล้ลูกใกล้เมียครับรายได้มากกว่านิดหน่อยครับ สวัสดิการก็ไม่แตกต่างกันมาก แต่ที่สำคัญมันใกล้บ้านผมครับ ค่าใช้จ่ายน่าจะลดลงด้วย” (นาย ข (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 สิงหาคม 2558)

“ทำงานที่นี่ผมไม่มีเงินเก็บเลยครับ เพื่อนเยอะก็ชวนกันไปกินเหล้า เที่ยว จนไม่มีเงินเหลือเก็บเลย เพื่อนชวนไม่ไปไม่ได้อีก เลยตัดสินใจไปทำงานใกล้พี่ชาย พี่ชายฝากงานไว้ให้แล้วครับ รายได้มากกว่าที่นี้นิดหน่อยแต่ผมก็น่าจะเก็บเงินได้เพราะไปก็ไม่ค่อยรู้จักใคร จะได้ไม่มีคนชวนกินเหล้า ผมอยู่กับพี่ชายกินข้าวกับพี่ชายเพื่อจะเหลือเงินส่งกลับบ้าน ไปให้แม่ใช้บ้างครับ” (นาย ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 สิงหาคม 2558)

“ตอนนี้มีคนเสนอทางเลือกมาให้พี่ซึ่งมันเสี่ยงแต่ก็คุ้มค่าที่จะลอง เลยอยากลองเปลี่ยนสายงานดู คนรู้จักที่เขาเสนอให้ไปเป็นผู้จัดการโรงงานจำหน่ายเนื้อสัตว์ที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งบริษัทเขายังไม่มีระบบ เขาเลยอยากให้เราไปวางระบบให้ ทั้งในเรื่องของการผลิต และการขาย ซึ่งเป็นสิ่งที่พี่ถนัดอยู่แล้ว รายได้ไม่ต้องพูดถึงมากกว่าเดิมเยอะมาก บอกไม่ได้แน่ๆว่าเท่าไร เป็นความลับ ที่แรกก็ตัดสินใจอยู่นาน เพราะอายุพี่ก็เยอะแล้วตัดสินใจพลาดไปเดือครีออนลูกเมียอีก แต่แฟนพี่ก็บอกว่า โรงงานที่นครปฐมมันก็อยู่ใกล้บ้านด้วย เลยตัดสินใจว่าจะไปลองดู” (นาย จ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 31 สิงหาคม 2558)

### 3. สาเหตุลักษณะของงาน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกมาจากสาเหตุของลักษณะงานมีจำนวน 5 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า ลักษณะของงานที่ทำมีอากาศหนาวจนทำให้เกิดอาการมือชา ปวดกระดูก และไม่สบาย จึงเป็นสาเหตุของการตัดสินใจลาออก ในลักษณะงานต้องเจอกับกลิ่นของเป็ดผู้ให้ข้อมูลบางคนระบุว่าทนกลิ่นควาเป็ดไม่ไหว เกิดอาการแพ้ จนไม่สามารถทำงานได้จึงต้องตัดสินใจลาออก บางส่วนที่ลาออกเนื่องจากคิดว่าลักษณะงานที่เสนอให้ก่อนเริ่มงาน ทำไหว แต่หลังจากที่ได้ทำงานจริงกลับพบว่าทำไม่ไหว จึงทำให้ตัดสินใจหางานใหม่

“ตั้งแต่ทำงานมาผมไม่เคยเจองานหนักขนาดนี้อากาศข้างในก็หนาวมากจนมือชาไปเลย แลมเย็นทั้งวัน ผมทำไม่ไหวหรอกครับ ผมจะลองไปหางานอื่นทำดู รู้สึกว่าไม่เหมาะทำที่นี่เลย

ขอโทษด้วยที่ทำให้พี่เสียเวลา ผมก็พยายามทำแล้วนะแต่ทนอากาศหนาวไม่ไหว”

(นาย ฉ (นามสมมติ), พนักงานผลิต 3, สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

“ที่แรกที่เข้ามาทำงานที่นี้ก็คิดว่าไม่หนักมากนะครับ งานยกน้ำแข็งไม่หนักสบายมาก แต่พอทำไปสักระยะมันเริ่มปวดกระดูกเพราะอากาศหนาว มือก็ชาเนื่องจากน้ำแข็งกัด ตอนนี่ผมเริ่มยกกระสอบน้ำแข็งไม่ไหวแล้วครับจะเปลี่ยนงานไปแผนกอื่นคนก็เต็มอีกว่าจะออกไปหางานทำที่บ้านครับใกล้ลูกใกล้เมียด้วย” (นาย ช (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2558)

“หนูทนกลิ่นคาวเปิดไม่ไหวค่ะ ที่แรกคิดว่าอยู่ไปก็ทนได้แต่มันทำไม่ไหวจริง ๆ เพิ่งรู้ตัวเองว่า แพ้กลิ่นแบบนี้ค่ะ หนูขอโทษที่ทำให้พี่เสียเวลานะค่ะ แต่หนูทำไม่ไหวจริง ๆ ค่ะ”

(นางสาว ซ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 31 สิงหาคม 2558)

“คือว่าหนูไม่ชอบกลิ่นคาวเปิดเลยค่ะ มันทำให้รู้สึกจะอาเจียนตลอดเวลา หนูขอลาออกวันนี้เลยนะค่ะพี่ ทำไม่ไหวจริง ๆ” (นางสาว ฅ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2558)

“พี่อากาศหนาว ตั้งแต่เข้ามาผมก็ไม่สบายบ่อยมากครับ เมื่อก่อนผมไม่ได้ป่วยบ่อยขนาดนี้ ตอนนี่ 3 วันดี 4 วันไข้ ผมเกรงใจหัวหน้าเขาไม่มีคนทำงานผมขอออกไปรักษาตัวดูก่อนว่า จะไปตรวจร่างกายว่าเป็นอะไรหรือเปล่า ถ้าแข็งแรงดีเมื่อไหร่ผมจะกลับมาสมัครนะครับตอนนี่ผมทำไม่ไหวจริง ๆ ครับ” (นาย ฉ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 สิงหาคม 2558)

#### 4. สาเหตุปัญหาส่วนตัว

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกอีกหนึ่งสาเหตุนั้นมาจากสาเหตุการส่วนตัว มีจำนวน 9 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า เป็นหนี้นอกระบบเยอะมากจึงต้องลาออกทั้งตนเองและแฟนบางส่วนก็ไม่สะดวกเรื่องการเดินทางเนื่องจากระยะทางระหว่างบริษัทกับที่พักไกลกันมาก บางส่วนต้องกลับไปดูแลบุตรจึงเป็นสาเหตุในการตัดสินใจลาออกจากการ

“ผมจะกลับบ้านที่จังหวัดสุรินทร์ครับ คือ ช่วงหลัง ๆ มา ผมเป็นหนี้นอกระบบเยอะมาก เนื่องจากต้องใช้เงินรักษาแม่ แม่ผมเป็นอัมพฤกษ์ผมทำงานไปเงินเดือนออกมาแทบไม่เหลือกินเลย อยู่ต่อไปคงไม่เหลือกินเพราะว่า ดอกเบี้ยที่กู้มันสูงมากกลับไปอยู่บ้านหางานแถวบ้านทำครับ อยากไปเริ่มใหม่ ทางบริษัทน่าจะให้มีเงินให้กู้ฉุกเฉินบ้างนะครับ” (นาย ฎ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

“ลาออกตามนาย ฎ ค่ะถ้าหนูอยู่ทำงานต่อเขาก็มาตามทวงกับหนู เลยต้องกลับพร้อมสามี ค่ะ ที่นี้เพื่อน ๆ น่ารักมาก แต่เสียอย่างเดียว ไม่มีโบนัสให้พนักงานรายวัน ถ้ามีโบนัสอาจจะทำให้พนักงานมีกำลังใจทำงานมากกว่านี้นะค่ะ ขอขอบคุณพี่มากค่ะที่ให้โอกาสหนูและแฟนทำงานที่นี้” (นางสาว ฎ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

“สวัสดิ์ครับพี่ พอดีก่อนหน้านี้ผมอยู่หอพักใกล้ที่ทำงาน แต่พอดีแฟนผมได้งานที่ใหม่ มันไกลจากหอพักมาก ผมจึงต้องย้ายหอพักไปใกล้ที่ทำงานแฟน ไม่อยากให้แฟนขับรถไกลมันอันตราย แต่ผมลองขับรถไป-กลับ ที่ทำงานกับบริษัทแล้วของผมก็ไกลมากเลย ผมคิดว่าจะไปหางานใหม่ใกล้กันกับแฟนครับ งานแถวนั้นก็รับสมัครพนักงานเยอะอยู่นะครับ อีกอย่างผมเป็นผู้ชาย น่าจะหางานง่ายอยู่ ที่สำคัญบริษัทที่แฟนอยู่เขามีโบนัสตอนสิ้นปีครับ” (นาย รุ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2558)

“พอดีพี่อยู่ กรุงเทพฯ ขับรถไปกลับไม่ไหว ว่าจะหาหอพักในเมืองฉะเชิงเทรา ก็เป็นห่วงคนที่บ้านอีก บริษัทนี้ดีนะครับสวัสดิ์การก็ดีนะครับ เพื่อน ๆ ที่ทำงานก็น่ารักทุกคนเลยนะครับ” (นาย ๗ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2558)

“ค่ะ คือ แม่อายุมากแล้วที่บ้านไม่มีคนดูแล ลูก ๆ ก็ทำงานกันหมดแล้วต้องลาออกไปดูแลท่านค่ะ หนูอยากทำงานต่อนะพี่ แต่พี่ ๆ เขากลับเพราะแม่อายุเยอะแล้วไม่มีคนอยู่บ้านเป็นอะไรไปจะไม่มีใครช่วยจะหวังเพื่อนข้างบ้านช่วยดู เขาก็มีภาระของเขาได้ไม่ตลอดหรือค่ะ หนูเป็นน้องคนเล็ก ยังไม่มีครอบครัวไม่มีภาระเลยต้องออกไปดูท่านค่ะ” (นางสาว ๓ (นามสมมติ), พนักงานผลิต 3, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2558)

##### 5. สาเหตุกลับภูมิลำเนา

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกอีกหนึ่งสาเหตุนั้นมาจากสาเหตุต้องการกลับไปอยู่ภูมิลำเนา มีจำนวน 9 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า คิดถึงบ้านต้องการกลับไปอยู่ใกล้ครอบครัวดูแลผู้สูงอายุบางส่วนกลับไปดูแลพ่อแม่และช่วยพ่อแม่ทำไร่ บางส่วนได้งานที่โรงงานใหม่อยู่ใกล้บ้านจึงเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจลาออก

“คิดถึงบ้านจะกลับบ้าน ไปอยู่กับพ่อกับแม่ที่สุรินทร์ค่ะว่าจะหางานทำแถวบ้านทำดูค่ะ” (นางสาว ๓ (นามสมมติ), พนักงานผลิต 3, สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2558)

“หนูกลับบ้านไปดูแม่และทำนาต่างจังหวัดค่ะแม่หนูอยู่คนเดียว พ่อหนูก็เสียแล้ว แม่หนูก็ทำนาไม่ไหวแล้วค่ะ ที่นาหนูมีนา 20 ไร่ ถ้าหนูไม่ทำ ก็ไม่มีใครทำแล้วค่ะ อีกอย่างกลับไปอยู่ใกล้แม่ค่ะ” (นางสาว ๓ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2558)

“กลับไปอยู่บ้านที่ต่างจังหวัดค่ะ ลูกไม่มีคนดูแลแม่หนูก็อายุเยอะแล้ว” (นางสาว ๓ (นามสมมติ), พนักงานผลิต 3, สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

“ตอนนี้มีคนเสนอทางเลือกมาให้พี่ซึ่งมันเสี่ยงแต่ก็คุ้มค่าที่จะลอง เลยอยากลองเปลี่ยนสายงานดู คนรู้จักที่เขาเสนอให้ไปเป็นผู้จัดการ โรงงานจำหน่ายเนื้อสัตว์ที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งบริษัทเขายังไม่มีระบบ เขาเลยอยากให้เราไปวางระบบให้ ทั้งในเรื่องของการผลิต และการขาย



ซึ่งเป็นสิ่งที่พีดันได้อยู่แล้ว รายได้ไม่ต้องพูดถึงมากกว่าเดิมเยอะมาก บอกไม่ได้นะว่าเท่าไรเป็นความลับ ที่แรกก็ตัดสินใจอยู่นาน เพราะอายุที่ก็เยอะแล้วตัดสินใจพลาดไปเดือรื้อรถลูกเมียอีก แต่แฟนที่ก็บอกว่า โรงงานที่นครปฐมมันก็อยู่ใกล้บ้านด้วย เลยตัดสินใจว่าจะไปลองดู” (นาย จ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 31 สิงหาคม 2558)

## 6. สาเหตุสุขภาพ

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกอีกหนึ่งสาเหตุนั้นมาจากสาเหตุปัญหาเรื่องสุขภาพ โดยมีจำนวน 2 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าขณะที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่ เกิดอุบัติเหตุมีบาดเจ็บเพียงเล็กน้อย แต่ติดเชื้ในกระแสเลือดจึงทำให้ต้องเข้าโรงพยาบาลและต้องพักรักษาตัวจนกว่าจะหายดี บางส่วนมีปัญหาสุขภาพเรื้อรัง ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานคนหนึ่งพบว่าพนักงานมีโรคปอดติดเชื้มาหลายปีแต่ก็ไม่ได้ทำตามแพทย์แนะนำจนร่างกายไม่สามารถทำงานต่อไปได้และต้องขอลาออกในที่สุด

“เมื่อวันก่อนผมถูกมีดบาดนิ้ว พอกลับไปบ้านเกิดหมดสติแฟนพาผมไปส่งโรงพยาบาล ตอนนั้นชีพจรผมหลุดเต้นเกิดอาการช็อกคุณหมอบอกต้องปั๊มหัวใจขึ้นมาอีกครั้ง ปกติผมเป็นคนแข็งแรงนะครับ แต่หมอบอกว่าผมติดเชื้ในกระแสเลือด จึงทำให้เกิดอาการดังกล่าว หมอบอกให้พักรักษาตัวก่อนกินยาปฏิชีวนะให้หายดีแล้วค่อยกลับไปทำงานใหม่ ผมว่าจะพักรักษาตัวซักพักครับ เกือบตายเลยแถมมีดบาดเอง” (นาย ถ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

“สุขภาพครับที่ ปอดผมมีปัญหามานานแล้วครับ ผมไปหาหมอเมื่อหลายปีก่อน หมอบอกว่าปอดติดเชื้ จึงทำให้หายใจไม่สะดวก เหนื่อยง่าย ต้องให้พักรักษาตัว แต่ผมก็ไม่ได้พักรักษาตัวต่อมาอีกหลายปีจนร่างกายทรุด เริ่มหอบ จึงไปหาหมออีกครั้ง หมอบอกว่าถ้าไม่พักรักษาตัวอาจจะอยู่ได้อีกไม่นานครับ ผมทำงานที่นี้มา หลายปี หัวหน้างานก็ดี เพื่อน ๆ ก็ดี ถ้าไม่มีปัญหาเรื่องปอด ผมคงไม่ลาออกหรอกครับ” (นาย ท (นามสมมติ), พนักงานผลิต 1-2, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2558)

## 7. สาเหตุเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกอีกหนึ่งสาเหตุนั้นมาจากสาเหตุปัญหาเรื่องเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน โดยมีจำนวน 4 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า มีปัญหากับพนักงานเก่าโดยในการปฏิบัติงานไม่ให้ความร่วมมือ บางส่วนให้ข้อมูลว่า หัวหน้ารักลูกน้องไม่เท่ากันเกิดความลำเอียงจึงเป็นสาเหตุให้ต้องลาออกบางส่วนไม่พอใจการหัวหน้าในการต่อว่าตนเองต่อหน้าคนอื่นซึ่งทำให้ตนเองอาย

“นี่น้อง HR งานหนักที่ไม่ว่าที่ทำงานได้นะ แต่ปัญหาเรื่องคนที่ร่วมงานคนเก่าที่ดูแลบัญชีคลังเขาไม่ให้ความร่วมมือกับพี่เลยพอมีปัญหาที่รายงานตรงให้หัวหน้าโดยไม่คุยกับพี่เลย

แบบนี้ทำงานด้วยกันยากค่ะ ส่วนหัวหน้าก็เชื่อเขามากกว่าพี่เพราะพี่เป็นคนใหม่ ใครเข้ามาทำตำแหน่งนี้ก็อยู่ลำบากค่ะพี่ว่านะ” (นางสาว ธ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 31 สิงหาคม 2558)

“สวัสดิ์ค่ะ ก่อนหนูลาออกจากจะบอกฝ่ายบุคคลนะค่ะว่าเบื่อหัวหน้างานมาก แต่ไม่ยอมให้หนูลากลับบ้าน จะลาแต่ละครั้งอนุมัติลำบากมากค่ะ บ่นตลอดว่าหนูลาเยอะแต่หนูก็ลาไม่เยอะนะ อีกอย่างบางคนทำไม่ถึงกลางเขาสนิทกับหัวหน้างานหรือเปล่า ลำเอียงซัด ๆ ค่ะ แบบนี้ถ้าลาไม่ได้ก็ลาออกเลยค่ะ” (นางสาว น (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2558)

“สวัสดิ์ครับพี่ หัวหน้าพูดจาไม่ดีเลย ชอบใส่อารมณ์เวลาพูด ผมก็คนทำงาน เขาก็คนทำงานน่าจะเข้าใจกัน ไม่ใช่อะอะไรก็ว่าก็คำ แลวบางครั้งคำเสียดแทงต่อหน้าคนอื่น ผมรับไม่ได้ครับ ผมทนมาหลายครั้งละ คับที่อยู่ได้คับใจอยู่อยาก คำพูดนี้ตรงจริง ๆ ผมฝากบอกเขาหน่อยละกัน จะพูดจากับลูกน้องพูดให้เกียรติกันหน่อย คนเหมือนกันไม่ใช่หมูไม่ใช่หมา” (นาย บ (นามสมมติ), พนักงานผลิต 1-2, สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2558)

“สวัสดิ์ครับ ที่ผมจะลาออกเพราะเบื่อเพื่อนร่วมงาน มันไม่ช่วยกันทำงานเลย พุดง่าย ๆ กินแรงคนอื่น ผมเคยพูดกับหัวหน้าแล้วแต่ก็ไม่เห็นหัวหน้าจะทำอะไรเลย ผมเหนื่อยแทบตายทำคนเดียวแบบนี้ลาออกดีกว่าให้มันทำกันเองครับ ผมไม่อยู่แล้วขอลาออกวันนี้เลย” (นาย ป (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2558)

### ตอนที่ 3 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 ท่าน พบว่า ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน ประกอบด้วย ด้านของคุณภาพของสินค้าลดลง ด้านประสิทธิภาพการทำงานลดลง ด้านขวัญกำลังใจพนักงานลดลง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การปลูกฝังค่านิยมไม่ต่อเนื่องไม่ได้ประสิทธิภาพ ความเชื่อมั่นของลูกค้าลดลง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านคุณภาพภาพสินค้าลดลง

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า คุณภาพสินค้าลดลงเนื่องจากพนักงานยังขาดทักษะในการทำงานส่งผลให้สินค้าเกิดความเสียหาย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุเพิ่มเติมว่า หากมีจำนวนพนักงานใหม่เพิ่มมากขึ้น อัตราความเสี่ยงในด้านคุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐานก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

“แน่นอนละเมื่อมีคนลาออกก็ต้องหาคนเข้ามาทำงานใหม่ ผลผลิตที่ได้จากคนใหม่ถูกส่งต่อไปถึงมือผู้บริโภค อาจจะไม่ได้คุณภาพเท่าคนเก่าและทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเรื่องของเสียเพิ่มมากขึ้น แทนที่จะได้ของเกรด A แต่ถ้าพนักงานใหม่ทำผิดพลาดก็ทำให้ตกเกรดเป็น B ซึ่งทำให้ราคาตกครับ

ยังมีพนักงานลาออกเยอะ ความเสี่ยงก็เยอะตามมาด้วยครับ” (นาย ผ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

## 2. ด้านประสิทธิภาพการทำงานลดลง

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ด้านประสิทธิภาพการทำงานลดลง เนื่องจาก ชั่วโมงการทำงานเพิ่มมากขึ้นแต่ได้ปริมาณสินค้าที่ลดลงซึ่งส่งผลให้บริษัทต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุเพิ่มเติมว่า หากมีจำนวนพนักงานใหม่เพิ่มมากขึ้น จำเป็นต้องให้พนักงานเก่าช่วยสอนงานซึ่งผลผลิตที่ได้ก็น้อยลง เนื่องจากพนักงานเก่าต้องแบ่งเวลาไปสอนพนักงานใหม่ภาระต้นทุนก็จะสูงขึ้นตามลำดับ

“ในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพจะลดลงตามอัตราการลาออก ทางผู้ให้สัมภาษณ์ยกตัวอย่าง ประสิทธิภาพการทำงานลดลงว่า เมื่อมีพนักงานลาออก จำนวนพนักงานลดลงแต่ปริมาณงานเท่าเดิมทำให้พนักงานคนอื่น ๆ ต้องแบกรับภาระงานที่เหลือ ทำให้ปริมาณ OT สูงขึ้น อีกทั้ง พนักงานใหม่ที่เข้ามาต้องดึงพนักงานเก่าไปสอนงานทำให้พนักงานที่สอนงานต้องเสียเวลาทำงานอื่น จึงทำให้เวลาที่ทำงานได้กับปริมาณงานไม่เหมาะสมกัน” (นาย ผ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

## 3. ด้านขวัญกำลังใจพนักงานลดลง

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า เมื่อมีพนักงานลาออก พนักงานบางคนก็จะชักชวนให้ลาออกตามกันไป จึงส่งกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานที่ยังปฏิบัติหน้าที่อยู่ “พนักงานที่ลาออกไป บ้างก็ชักชวนกันลาออก เมื่อเพื่อนตนเองต้องลาออกเยอะ และตนเองก็แบกรับภาระการทำงานเยอะมากขึ้น ส่งผลให้สุขภาพทั้งกายและใจลดลงตามลำดับ สุดท้ายก็เสียขวัญกำลังใจจึงลาออกตามเพื่อน ๆ ไป” (นาย ผ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

## 4. สูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้า

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า เมื่อมีปริมาณพนักงานใหม่ขาดทักษะเพิ่มมากขึ้น คุณภาพสินค้าและประสิทธิภาพสินค้าลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อ โดย อาจจะส่งสินค้าไม่ตรงตามกำหนด สินค้ามีตำหนิต่างบริษัท โดยจะส่งผลกระทบต่อบริษัทคือทำให้บริษัทสูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้า

“ผลผลิตที่จะส่งถึงมือลูกค้า อาจจะช้ากว่ากำหนดได้ครับ เนื่องจากแรงงานเรายังขาดทักษะ เมื่อพนักงานขาดทักษะ เราก็ดำเนินการผลิตได้ไม่เต็มที่ ส่งผลให้ส่งของถึงมือลูกค้าช้าของมีตำหนิ ท้ายสุดเราจะเสียความน่าเชื่อถือจากลูกค้า” (นาย ผ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

## 5. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ค่าใช้จ่ายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นตามอัตราการลาออก เนื่องจากค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในทุกกระบวนการในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาว่าจ้าง การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อมีพนักงานลาออก 1 คน เท่ากับ 10,000 บาท

“ในภาพรวม ๆ สิ่งแรกที่กระทบ คือ ขาดกำลังคนในการปฏิบัติงาน ทางฝ่ายก็จำเป็นต้องรับคนใหม่เข้ามาทดแทนในอัตราที่หายไป ดังนั้นค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหาย่อมเกิดขึ้นต่อมาก็ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาเพราะกว่าพนักงานใหม่ 1 คน จะมีทักษะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องผ่านการอบรมพัฒนาทักษะต่าง ๆ ซึ่งก็เกิดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ และค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งนับว่าทางบริษัทลงทุนไปไม่น้อยกับพนักงานใหม่ หากคิดออกมาเป็นตัวเงินก็หลักหมื่นบาทเลยทีเดียว” (นาย ก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

## 6. การปลูกฝังค่านิยมไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า พนักงานเก่ามีค่านิยมองค์กรที่ดีซึ่งเกิดจากการปลูกฝังจิตสำนึก จากกิจกรรมต่าง ๆ การฝึกอบรมพัฒนาจนสามารถปฏิบัติงานและใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข ซึ่งแตกต่างกับสภาพที่รับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น โดยเป็นผลมาจากอัตราการลาออก ดังนั้นองค์กรจึงได้รับวัฒนธรรมใหม่ ๆ วัฒนธรรมบางอย่างอาจส่งผลเสียต่อองค์กร เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน ยาเสพติด เป็นต้น

“พนักงานเก่า ๆ จะมีพฤติกรรม เหมือนกับค่านิยมขององค์กรที่เราตั้งไว้โดยผมดูจากพฤติกรรมการทำงาน การขาลามาสาย การตั้งใจทำงาน ยาเสพติด เนื่องจากเราปลูกฝังพวกเขาด้วยการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ พอมีพนักงานใหม่เข้ามาเยอะ มันจะรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ซึ่งบางอย่างก็ส่งผลเสียต่อองค์กร เราก็ต้องปลูกฝังกันใหม่” (นาย ก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

## 7. บริษัทเสียชื่อเสียง

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า หลังจากที่พนักงานได้ลาออกจากบริษัทไปแล้ว หากมีความรู้สึกที่ไม่ดีกับองค์กรขณะที่ลาออกไป บางครั้งพนักงานเลือกจำแต่ในสิ่งที่เป็นส่วนลบ จากนั้น นำไปบอกต่อกับคนในครอบครัวและชาวบ้านใกล้เคียง จึงทำให้บริษัทสูญเสียชื่อเสียงในที่สุด

“พนักงานที่ลาออกไปโดยมีความรู้สึกที่ไม่ดีกับบริษัทขณะที่ลาออกไปแล้วนั้น เขาจะไปพูดบอกต่อ ซึ่งก็ทำให้ส่งไปปากต่อปาก จนในที่สุดคนไม่มาสมัครงานกับเราเพราะฟังจากเสียงลือต่าง ๆ นา ๆ ซึ่งทำให้บริษัทเสียชื่อเสียง” (นาย ภ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

## ตอนที่ 4 มาตรการลดอัตราการลาออกของบริษัท ผลิตภัณฑ์ เอกชนแห่งหนึ่ง

### ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 ท่าน พบว่า มาตรการลดอัตราการลาออก มีดังนี้ การสัมภาษณ์พนักงานอย่างเข้มข้น การให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ติดตาม OJT (On the job training) ของพนักงานใหม่จากหัวหน้างาน มาตรการโอนย้ายพนักงานใหม่ การสำรวจอัตราค่าจ้าง และสวัสดิการให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ การเพิ่มกิจกรรมต่างให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อลดความเครียดจากการทำงาน การเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในทุก ๆ เรื่อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### มาตรการที่ 1 การสัมภาษณ์พนักงานอย่างเข้มข้น

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ถ้าต้องการให้พนักงานสามารถทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขนั้น ขั้นตอนแรกของการรับสมัครพนักงาน คือ การสัมภาษณ์งาน โดยให้พนักงานทราบถึงลักษณะงานที่ตนกำลังจะทำงานอย่างละเอียด เพื่อเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน ทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุเพิ่มเติมว่า เนื่องจาก สาเหตุการลาออกบางส่วนมาจากลักษณะงาน จึงจำเป็นต้องออกมาตรการนี้

“ในส่วนของฝ่ายโรงงานเราจะใช้วิธีแรกคือการสัมภาษณ์ก่อนพนักงานเข้ามาทำงาน เราจะสัมภาษณ์หาคนที่เหมาะกับงาน โดยให้หัวหน้างานเข้าสัมภาษณ์บอกถึงลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมที่แย่ที่สุด เพราะจะได้ไม่มีปัญหาเรื่องลาออกเพราะทำงานไม่ได้ ทนสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ได้ครับ แต่ยังไงก็เป็นการป้องกันเบื้องต้นเพราะคนที่มาสัมภาษณ์ก็อยากได้งานทั้งนั้น พอทำเข้าจริงรู้ว่าไม่เหมาะกับตัวเองก็ลาออกครับ เหตุผลที่ผมเลือกมาตรการนี้เพราะสาเหตุการลาออกบางส่วนมาจากเรื่อง ลักษณะงาน เข้าทำงานแล้วไม่ถึงเดือนก็ลาออก” (นาย ร (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

#### มาตรการที่ 2 การให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ติดตาม OJT (On the job training) ของพนักงานใหม่จากหัวหน้างานอย่างใกล้ชิด

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า พนักงานใหม่เข้ามาทำงานทางฝ่ายโรงงาน จะให้หัวหน้างานคอยอบรมและสอนงานรวมถึงเทคนิคต่าง ๆ โดยผ่านเครื่องมือ OJT (On the job

training) และให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงานใหม่และปัญหาที่เกิดจากการสอนงานของหัวหน้างาน

“การการสอนงานให้กับพนักงานใหม่ โดยผ่านกระบวนการ OJT (On the job training) ที่ผ่านมาระยะไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ดังนั้นต่อจากนี้ เราจะให้ความสำคัญกับพนักงานใหม่ มากเป็นพิเศษ เนื่องจากช่วงแรกของการทำงานใหม่ ถ้าพนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย หัวหน้างานจึงจำเป็นต้องให้กำลังใจและสอนเทคนิคต่าง ๆ ตามหัวข้อ OJT (On the job training) ที่ได้รับซึ่งผู้ติดตามและประเมิน OJT (On the job training) จะเป็นหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตรวจสอบการสอนงานของหัวหน้างานอย่างใกล้ชิด สำหรับมาตรการนี้จะช่วยเรื่อง ปัญหาพนักงานใหม่ที่กำลังลาออกเป็นจำนวนมาก” (นาย ร (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

### มาตรการที่ 3 มาตรการโอนย้ายพนักงานใหม่

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า พนักงานใหม่หากประสบปัญหา ไม่สามารถปฏิบัติงานในส่วนงานที่ทางฝ่ายโรงงานจัดให้ได้ โดยลองปฏิบัติงานดูแล้วแต่สภาพ หรือลักษณะการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับตัวพนักงาน ทางฝ่ายโรงงานจะจัดให้มีการโอนย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานจุดอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

“เมื่อพนักงานทำงาน ไปไม่สามารถทนสภาพอากาศหรืองานที่ตนเองทำได้ก็จะโอนย้ายตามความเหมาะสมครับ แต่ก็ขึ้นอยู่กับพนักงานนะครับว่ายังสู้อยู่ไหมที่ออกมามาตรการนี้ เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงานใหม่” (นาย ล (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2558)

### มาตรการที่ 4 การสำรวจอัตราค่าจ้างและสวัสดิการให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อดึงดูดพนักงานให้อยู่กับองค์กร

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า หากองค์กรต้องการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรจำเป็นต้องมีการสำรวจอัตราค่าจ้างและสวัสดิการให้ทันสมัยอยู่เสมอและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ จึงสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้และดึงดูดแรงงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานกับองค์กรได้ ดังนั้นฝ่ายบริหารงานทั่วไปจึงขอเสนอมาตรการสำรวจและปรับเปลี่ยนอัตราค่าจ้างและสวัสดิการให้ทันสมัยอยู่เสมอและสามารถแข่งขันกับตลาดได้

“หากต้องการอยู่รอด ในสภาวะการแข่งขันตลาดแรงงานที่สูงขึ้น เราจะต้องรู้เขารู้เรา เช่นเดียวกัน ต่อให้รับสมัครพนักงานได้มากแค่ไหน แต่มีพนักงานลาออกเป็นจำนวนมาก คุณก็หาคนไม่เต็มโครงสร้างซึกที ดังนั้นเราต้องสำรวจตัวเราเองก่อนว่า ทำไมพนักงานถึงยังอยู่กับบริษัท และส่วนที่ลาออกเพราะอะไร ถ้ามีปัญหาเรื่องสวัสดิการค่าจ้างก็ต้องสำรวจในเรื่องสวัสดิการค่าจ้าง และปรับเปลี่ยนให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้” (นาย ก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2558)

### มาตรการที่ 5 การเพิ่มกิจกรรมต่างให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ถ้าต้องการให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข จำเป็นต้องลดความเครียดจากการทำงาน โดยทางฝ่ายบริหารงานทั่วไปได้เสนอมาตรการการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่นกิจกรรม CSR จัดกิจกรรมพาพนักงานไปเที่ยว งานฉลองในเทศกาลต่าง ๆ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุเพิ่มเติมว่า ถ้าพนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีก็จะส่งผลต่อการทำงานได้ดี และสามารถลดอัตราการลาออกได้เช่นกัน

“สำหรับพนักงานลูกจ้างทุกคนต่างก็มีความเครียดจากการทำงานทั้งนั้น จะมากจะน้อยขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องลดความเครียดจากการทำงาน โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม CSR งานฉลองในเทศกาลต่าง ๆ การจัดกิจกรรมพาพนักงานไปเที่ยว เพราะผมเชื่อว่าหากพนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีก็จะส่งผลต่อการทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งบริษัทและพนักงานก็ต่างมีความสุข ดังนั้นจึงลดการลาออกได้แน่นอน” (นาย ก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2558)

### มาตรการที่ 6 การเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในทุก ๆ เรื่อง

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า การที่พนักงานตัดสินใจลาออกบางครั้งก็เกิดจากสาเหตุเรื่องส่วนตัว ดังนั้น ฝ่ายบริหารงานทั่วไปจึงเสนอมาตรการเปิดห้องให้คำปรึกษากับพนักงาน โดยสามารถปรึกษาได้ทุก ๆ เรื่อง เพื่อช่วยเหลือพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข

“บางครั้ง ความทุกข์ของพนักงานก็ทำให้เขาตัดสินใจลาออกได้ ดังนั้น อีก 1 มาตรการที่ทางฝ่ายบริหารงานทั่วไปจะช่วยเหลือพนักงานได้ ก็คือเป็นที่ปรึกษาได้ทุก ๆ เรื่อง บางครั้งเราก็เข้าใจว่าพวกเขาต้องการกำลังใจ ต้องการแก้ไขปัญหา แต่เนื่องจากตนเองกำลังอยู่ในปัญหา บางครั้งก็มองปัญหาไม่ลึกพอหรือไม่กว้างพอ เพราะฉะนั้น คนภายนอกจะมองปัญหาดีกว่าเพราะปราศจากอคติและแรงชักจูง จึงแก้ไขปัญหามองเรื่องได้ดีกว่านะครับ” (นาย ก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2558)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “มาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Quality research) ที่ดำเนินการจากการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะทำการวิจัยสาเหตุของการลาออกเพื่อกำหนด มาตรการการลดอัตราการลาออกต่อไปซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา
3. เพื่อเสนอแนะมาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

การศึกษานี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก ช่วงเดือนสิงหาคม ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 จำนวน 27 คน รวมถึงสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรดังกล่าว จำนวน 3 ท่าน

### สรุปผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1 สาเหตุการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา**

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทั้งสิ้น 27 คน เป็นเพศชาย 17 คน เพศหญิง 10 คน อยู่ในช่วงอายุ 21-25 ปีจำนวน 11 คน 26-30 ปีจำนวน 8 คน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน และอายุต่ำกว่า 21 ปี จำนวน 2 คน สถานะภาพโสด 13 คน สถานะสมรส 14 คน ระดับการศึกษา จบชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 15 คน จบชั้นประถม จำนวน 8 คน และจบชั้นปริญญาตรี จำนวน 4 คน โดยอายุงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า อายุงาน 1-4 เดือน จำนวน 14 คน อายุงาน 5 เดือนขึ้นไป จำนวน 9 คน และอายุงานต่ำกว่า 1 เดือน จำนวน 4 คน ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุการลาออกได้ดังนี้

- 1) สาเหตุการลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัวจำนวน 3 คน
- 2) สาเหตุการได้งานใหม่ รายได้ สวัสดิการจำนวน 5 คน
- 3) สาเหตุสภาพการทำงานหรือลักษณะงาน 5 คน
- 4) สาเหตุปัญหาส่วนตัว จำนวน 5 คน
- 5) สาเหตุการต้องการกลับไปอยู่ภูมิลำเนา 4 คน
- 6) สาเหตุปัญหาสุขภาพ จำนวน 2 คน
- 7) สาเหตุเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน จำนวน 4 คน



## ส่วนที่ 2 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 ท่าน พบว่า ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน ประกอบด้วย ด้านของคุณภาพของสินค้าลดลง ด้านประสิทธิภาพการทำงานลดลง ด้านขวัญกำลังใจพนักงานลดลง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การปลูกฝังค่านิยมไม่ต่อเนื่องไม่ได้ประสิทธิภาพ ความเชื่อมั่นของลูกค้าลดลง

## ส่วนที่ 3 มาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 ท่าน พบว่า มาตรการลดอัตราการลาออก มีดังนี้ การสัมภาษณ์พนักงานอย่างเข้มข้น การให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ติดตาม OJT (On the job training) ของพนักงานใหม่จากหัวหน้างาน มาตรการ โอนย้ายพนักงานใหม่ การสำรวจอัตราค่าจ้าง และสวัสดิการให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ การเพิ่มกิจกรรมต่างให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อลดความเครียดจากการทำงาน การเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในทุก ๆ เรื่อง

## อภิปรายผล

จากการวิจัยพบว่า สาเหตุการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญร่วม ไทยประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาเรื่องสาเหตุและผลกระทบจากการลาออกของพนักงานบริษัท มัลติแบกซ์ จำกัด (มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยคือพนักงานที่ลาออกช่วงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2553 จำนวน 39 คน และผู้บริหารส่วนงานผลิต 1, 2, 3 จำนวน 3 คน ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของการลาออกที่เป็นสาเหตุขององค์กรอันดับ 1) ภาวะครอบครัวดูแลมารดาและเลี้ยงดูบุตร 2) ปัญหาเรื่องสุขภาพ 3) ประกอบอาชีพส่วนตัว และได้งานใหม่ 4) ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 5) คือ ย้ายที่อยู่และมีครอบครัว ในความเห็นผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากผลการวิจัยส่วนสาเหตุการลาออกของพนักงานนั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกันแต่แตกต่างกันในส่วนปริมาณที่พนักงานลาออกในแต่ละสาเหตุ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างกัน รูปแบบของการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเน้นศึกษาแค่สาเหตุการลาออก และผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการลดอัตราการลาออกต่อไป

จากการวิจัยพบว่า มีความขัดแย้งกับผลการสำรวจของ Happy Meter โดย JobsDB ประเทศไทยจัดทำขึ้นระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2558 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,452 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในฝ่ายบุคคลและธุรการ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายขาย

และบริการลูกค้า ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายการตลาด จากหลากหลายประเภทธุรกิจ อาทิ ภาคบริการ การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การพาณิชย์และจัดส่งสินค้า โดยมีสัดส่วนผู้ตอบแบบสอบถาม ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 83 เปอร์เซ็นต์ และที่เหลือเป็นมาจากภาคกลางและภาคตะวันออก โดยผลการศึกษาพบว่า 5 เหตุผลอันดับแรก ที่ทำให้คนคิดจะลาออกจากงาน อันดับ 1) ไม่มีโอกาส ในการเติบโตในองค์กร 2) เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาไม่ได้ 3) ได้รับการปรับเงินเดือน แต่ไม่เพียงพอ 4) องค์กรไม่มีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ 5) ไม่ชอบงานที่รับผิดชอบอยู่ในความเห็นผู้วิจัยเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานสำรวจเป็นคนละ กลุ่มตัวอย่างเนื่องจากทางกลุ่มตัวอย่าง JobsDB เป็นกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน หรือเป็นพนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ สำหรับงานวิจัยของผู้วิจัยศึกษาพนักงานทุกระดับในองค์กร ซึ่งจะรวมถึงพนักงานที่ใช้แรงงานดังนั้นความต้องการพื้นฐานหรือแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ จะแตกต่างกัน เหตุผลที่จะทำให้พนักงานลาออกจึงแตกต่างกัน ในหัวข้อ องค์กรไม่มีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ พนักงาน กลุ่มผู้ใช้แรงงานส่วนใหญ่จะไม่คำนึงถึงหัวข้อการลาออกข้อนี้

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องมาตรการลดการลาออกของพนักงาน บริษัท ผลิตเปิด เอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า มาตรการลดอัตราการลาออกมีดังนี้ การสัมภาษณ์พนักงานอย่างเข้มข้น การให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ติดตาม OJT (On the job training) ของพนักงานใหม่จากหัวหน้า งาน มาตรการโอนย้ายพนักงานใหม่ การสำรวจอัตราค่าจ้างและสวัสดิการให้สามารถแข่งขัน กับตลาดได้ การเพิ่มกิจกรรมต่างให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน การเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในทุก ๆ เรื่อง การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก จากข้อค้นพบ ดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผลการศึกษาพบว่า มีหลายมาตรการที่ได้นำเสนอแต่ยังขาดในส่วนของการติดตาม และควบคุมที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นเสนอให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารควรกำหนดแผน ทำกิจกรรมร่วมกัน คือ Quality Control Cycle (QCC) ซึ่งเป็นอีก 1 กิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรม การลดอัตราการลาออก เพื่อติดตามและควบคุมมาตราทั้งหมดที่ดำเนินการรวมถึงประเมินผล หลังจากจัดกิจกรรมเสร็จสิ้น

2. ผลการศึกษาพบว่า มาตรการส่วนใหญ่ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหารแทบทั้งสิ้น ดังนั้น เสนอให้นโยบายควรถูกให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการตัดสินใจ เพื่อความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ

3. ผลการศึกษาพบว่า มีหลายกิจกรรมหลายมาตรการแต่ยังขาดประเด็นที่เป็นสาเหตุการลาออกอีก 1 สาเหตุ คือ ปัญหาระหว่างหัวหน้างานและพนักงานหรือระหว่างพนักงานกับพนักงาน ดังนั้น เสนอให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดทำแผน Team building สำหรับพนักงานกลุ่มที่มีปัญหากัน เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือพนักงานและหัวหน้างาน

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผลการศึกษาพบว่า มาตรการลดอัตราการลาออกนั้นเป็นมาตรการป้องกัน แต่หากต้องการศึกษาวิเคราะห์ในทุก ๆ ด้านเกี่ยวกับองค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกบริษัท เพื่อคาดคะเนแนวโน้มอัตราการลาออก ดังนั้นเสนอให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำการประเมินความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรว่าอยู่ในระดับใด (Employee engagement survey) ปีละ 1 ครั้ง แต่หากมีปัญหาอัตราการลาออกสูงควรทำปีละ 2 ครั้ง

2. ผลการศึกษาพบว่า การสัมภาษณ์เพื่อทำการเก็บข้อมูลการลาออกของพนักงานนั้น บางครั้งพนักงานไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริง ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดวิทยาในการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบถึงการลาออกที่แท้จริงและเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ผลการศึกษาพบว่า งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นเสนอให้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำงานวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วยเพื่อสามารถมองในมุมมองหลายมิติเกี่ยวกับสาเหตุการลาออกของพนักงาน แผนก อายุงาน เพื่อสามารถวิเคราะห์และแก้ไขได้ตรงจุดมากขึ้น

2. ผลการศึกษาพบว่า มาตรการส่วนใหญ่มุ่งเน้นป้องกันพนักงานลาออก แต่ยังขาดประเด็นพนักงานที่เปลี่ยนใจไม่ยอมลาออก ดังนั้นเสนอให้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรศึกษาถึง การเปลี่ยนใจไม่ลาออกเพื่อจะได้มุมมองในอีกมิติหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกต่อไป

## บรรณานุกรม

- กัณฐณี แสงพินิจ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงานของพนักงานแผนกไอซีที เซอร์วิส บริษัท เดอะแวลลูซิสเต็มส์ จำกัด. กรุงเทพฯ: สานสัมพันธ์การพิมพ์.
- กัณตนา ระบบ. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท อีจู้ยเฮงสกลนคร จำกัด. กรุงเทพฯ: อักษรสยามการพิมพ์.
- จूरिพร กาญจนการุญ (2536). ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกจากรองค์กรของข้าราชการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในสาขาวิชาขาดแคลน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนิดดา ยังสี (2549). ความตั้งใจในการลาออกและความหมายของแนวโน้มความตั้งใจลาออก จากงาน. *สยามจดหมายเหตุ*, 31(4), 10.
- ณปภัช นาคเจือทอง. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. งานนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร, คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพร พิงบ้านเกาะ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 5(2), 21-34.
- ธนาพร รัตนนิตย์. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานประจำ: กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง สาขาในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกร์. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญชตรา สมัครจิตร และกฤษ จรินโท. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของ พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์ พิบูล อำเภอสรีราชา จังหวัด ชลบุรี. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 7(2), 40-52.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

น้องนุช ภูมิสนธิ์. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ที่สนใจต่อวิชาชีพพยาบาล ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับความตั้งใจที่จะออกจากงาน ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- นางสาว ค (นามสมมติ). (2558, 4 สิงหาคม). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นางสาว ช (นามสมมติ). (2558, 31 สิงหาคม). ผลิต 1, 2. สัมภาษณ์.
- นางสาว ฉ (นามสมมติ). (2558, 4 สิงหาคม). ผลิต 1, 2. สัมภาษณ์.
- นางสาว ฎ (นามสมมติ). (2558, 1 กันยายน). พนักงานผลิต 1,2. สัมภาษณ์.
- นางสาว ฒ (นามสมมติ). (2558, 11 สิงหาคม). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นางสาว ณ (นามสมมติ). (2558, 16 กันยายน). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นางสาว ด (นามสมมติ). (2558, 20 สิงหาคม). พนักงานผลิต 1,2. สัมภาษณ์.
- นางสาว ต (นามสมมติ). (2558, 1 กันยายน). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นางสาว ธ (นามสมมติ). (2558, 31 สิงหาคม). เจ้าหน้าที่บัญชี. สัมภาษณ์.
- นางสาว น (นามสมมติ). (2558, 11 สิงหาคม). พนักงานผลิต 1-2. สัมภาษณ์.
- นาย ก (นามสมมติ). (2558, 30 กันยายน). เจ้าหน้าที่ขาย. สัมภาษณ์.
- นาย ข (นามสมมติ). (2558, 4 สิงหาคม). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ค (นามสมมติ). (2558, 4 สิงหาคม). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ค (นามสมมติ). (2558, 4 สิงหาคม). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ฌ (นามสมมติ). (2558, 24 สิงหาคม). ผลิต 1, 2. สัมภาษณ์.
- นาย ง (นามสมมติ). (2558, 24 สิงหาคม). พนักงานคลังสินค้า. สัมภาษณ์.
- นาย จ (นามสมมติ). (2558, 31 สิงหาคม). ฝ่ายขาย. สัมภาษณ์.
- นาย ฉ (นามสมมติ). (2558, 1 กันยายน). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ช (นามสมมติ). (2558, 28 กันยายน). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ญ (นามสมมติ). (2558, 5 สิงหาคม). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ฎ (นามสมมติ). (2558, 1 กันยายน). พนักงานผลิต 1, 2. สัมภาษณ์.
- นาย ฐ (นามสมมติ). (2558, 16 กันยายน). พนักงานคลังสินค้า. สัมภาษณ์.
- นาย ท (นามสมมติ). (2558, 30 กันยายน). ฝ่ายขาย. สัมภาษณ์.
- นาย ด (นามสมมติ). (2558, 1 กันยายน). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ท (นามสมมติ). (2558, 11 สิงหาคม). พนักงานผลิต 1-2. สัมภาษณ์.
- นาย บ (นามสมมติ). (2558, 26 สิงหาคม). พนักงานผลิต 1-2. สัมภาษณ์.

- นาย ป (นามสมมติ). (2558, 26 สิงหาคม). พนักงานผลิต 3. สัมภาษณ์.
- นาย ผ (นามสมมติ). (2558, 5 กันยายน). ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน. สัมภาษณ์.
- นาย ก (นามสมมติ). (2558, 5 กันยายน). ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไปและผู้จัดการแผนกบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
- นาย ก (นามสมมติ). (2558, 5 ตุลาคม). ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไปและผู้จัดการแผนกบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
- นาย ร (นามสมมติ). (2558, 5 กันยายน). ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน. สัมภาษณ์.
- นาย ด (นามสมมติ). (2558, 5 ตุลาคม). ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน. สัมภาษณ์.
- นิรัตน์ สุขพรรณเจริญ. (2556). *ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพล  
ต่อความตั้งใจ ที่จะลาออกของพนักงานบริษัทยานยนต์แห่งหนึ่ง*. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิศดารก์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บัล โชค อภิลิทธิอมร. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทชาบีน่า จำกัด  
(มหาชน)*. กรุงเทพฯ: วิทยาการจัดการ.
- บุญร่วม ไทยประเสริฐ. (2553). *สาเหตุและผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน  
บริษัท มัลติแบกซ์ จำกัด (มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี*.  
งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน,  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิติญา เพ็ญบำรุง. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท เอสดีไอเอ็น เทคโนโลยี  
จำกัด*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป,  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ผกามาศ จันต๊ะ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการทำงาน การรับรู้วัฒนธรรม  
องค์การ ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจ  
กระดาษ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มยุรี สุคนธ์ทรัพย์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท เซ้าท์อีสต์เอเชียัน  
แพคเกจจิ้งแอนด์แคนนิ่ง จำกัด*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัชต นาคสมบัติ. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเครียดในการทำงาน  
กับแนวโน้มในการตัดสินใจลาออก ของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรม  
ปิโตรเคมีและกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*.

- รินดาวรรณ พันธุ์เขียน. (2554). *แนวทางการลดปัญหาการลาออกของบุคลากรในงานเภสัชกรรม*  
โรงพยาบาลอีสานอินเตอร์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริการธุรกิจ, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วราภรณ์ นาควิสัย. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท GGG*  
(ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ศักดิ์ระพี ศรีนิเวศน์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท*  
*แคนนาดอล เอเชีย จำกัด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สงกรานต์ เชยเล็ก. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้ม*  
*การลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง*. งานนิพนธ์การจัดการ  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สายชล สุนทรอภิชาติ. (2547). *ความต้องการลาออกของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม*  
*อีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สืบศิริ รุ่งเรืองบุญศิริ. (2556). *ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและการรับรู้ต่อ*  
*พฤติกรรมการนำของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับ*  
*ปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจังหวัดกรุงเทพมหานคร*.  
วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะการจัดการ  
และการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อนันต์ รุ่งพงษ์ศรีกุล. (2541). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จในงาน ความพึงพอใจในงาน*  
*และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของผู้แทนขายยา*. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุไรรัตน์ สุบรรณวิลาศ. (2551). *การลาออกของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล: ศึกษากรณี*  
*โรงพยาบาลศิริราช*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job  
turnover. *Journal Applied Psych*, 67, 350-360.

- Doering, M. M. & Rhodes, S. R. (1989). Changing careers: A qualitative study.  
*The Career Development Quarterly*, 37, 316-333.
- Gerhart, B. A. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities.  
*Journal of Applied Psychology*, 5(1), 234-260.
- Kong, X., Charlot, S., Brinchmann, J., & Fall, S. M. (2004). Star formation history and dust content of galaxies drawn from ultraviolet surveys. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, 349(3), 769-778.
- Loughead, T. A. & Black, D. R. (1990). A conceptual framework for job hange.  
*Journal of Career Development September*, 17(1), 59-70.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, consequences and control*. Nevada: Addison-Wesley.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization link ages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Pigors, P. & Meyers, C. A. (1973). *Principles and practice of adult health nursing* (2<sup>nd</sup> ed.). Missouri: Mosby Year Book.
- Price, L. J. (1977). *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University Press.
- Sayless, L. R. & Strauss, G. (1977). *Managing human resources*. Nevada: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

## แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก

- Q: สวัสดีครับ พี่ ก. พี่จะออกไปไหนหรือครับ มีอะไรให้ผมช่วยไหม?
- Q: อ้าว นาย ข. จะรีบลาออกไปไหนเนี่ย?
- Q: อ้าว นางสาว ค. จะไปด้วยกันหรือ?
- Q: นาย ค ได้ที่เดียวกันกับนาย ค. หรือป่าวครับ?
- Q: สวัสดีครับ นาย ฉ. จะลาออกไปทำที่ไหนหรือครับ?
- Q: อ้าว นาย ง. เห็นตั้งใจทำงานอยู่หนิ เพื่อน ๆ ก็เยอะ จะรีบออกไปไหนเนี่ย?
- Q: สวัสดีครับ พี่ จ. ขออนุญาตสอบถามนะครับ อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้พี่ต้องลาออก?
- Q: อ้าว นาย ฉ. ลาออกไปไหนหรือครับ ไม่สบายใจเรื่องอะไรรีเป่า ให้พี่ช่วยไหม?
- Q: อ้าว นาย ช. ลาออกไปไหนหรือครับ ไม่สบายใจเรื่องอะไรรีเป่า?
- Q: อ้าว นางสาว ช. เพิ่งเข้ามาทำงานเองจะรีบออกไปไหนละ?
- Q: อ้าว นางสาว ฉ. เพิ่งเข้ามาทำงานเองจะรีบออกไปไหนละ?
- Q: อ้าว นาย ฉ. เป็นอะไรไปเนี่ย ทำไมถึงลาออกมีอะไรให้ผมช่วยไหม?
- Q: อ้าว นาย ฎ. เป็นอะไร รีบกลับไปไหนครับ มีปัญหาอะไรหรือป่าวผมช่วยได้ไหม?
- Q: นางสาว ฎ. เธอก็จะกลับบ้านตามสามีใช่ไหมครับ?
- Q: นาย ฐ. ลาออกไปไหนครับ?
- Q: สวัสดีครับ พี่ ท. ผมขออนุญาตสอบถามสาเหตุการลาออกหน่อยนะครับ?
- Q: สวัสดีครับ นางสาว ฒ. เป็นอะไรเป่าครับคุณมีปัญหาอะไรซักอย่างเล่าให้ฟังได้ไหมครับ เพื่อผมจะช่วยอะไรได้บ้าง?
- Q: สวัสดีครับ นางสาว ฒ. ลาออกไปไหนครับ?
- Q: สวัสดีครับ นางสาว ค. ลาออกไปไหนครับ?
- Q: สวัสดีครับ นางสาว ค. ลาออกไปไหนครับ?
- Q: สวัสดีครับ นาย ถ. ลาออกไปไหนครับ?
- Q: สวัสดีครับ นาย ท. ลาออกไปไหนครับ?
- Q: สวัสดีครับ พี่ ฑ. ผมขออนุญาตสอบถามสาเหตุการลาออกหน่อยนะครับ?
- Q: สวัสดีครับ นางสาว น. ผมขออนุญาตสอบถามสาเหตุการลาออกหน่อยนะครับ?
- Q: สวัสดีครับ นาย บ. ลาออกไปไหนครับ?
- Q: สวัสดีครับ นาย ป. ลาออกไปไหนครับ?