

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

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

รุจิรา วิจารณ์ย์

26 ส.ค. 2558

347720

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

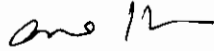
คณะกรรมการจัดการและกองทองเทียว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2556

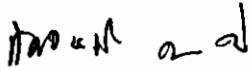
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ รุจิรา ริการมย์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

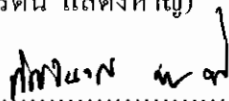
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



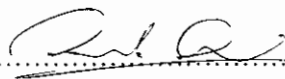
..... ประธาน
(ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข)



..... กรรมการ
(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)

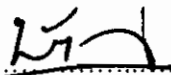


..... กรรมการ
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)



..... กรรมการ
(ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 19 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2556

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความสะดวกจาก อาจารย์ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์วิวรรณ กาญจนวชิ อาจารย์ ดร.ณพฐ์ โสภีพันธ์ อาจารย์นิภาดา จรัสเอี่ยม และอาจารย์อนุชิต กล้าไพรี อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์ และสถิติประยุกต์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงาน ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสอนและสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการทำงานการศึกษาต่อและการดำรงชีวิตในสังคม

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่ให้ความรัก ดูแลเอาใจใส่และให้กำลังใจเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท ภาคพิเศษ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดี เกิดประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่ บุพการี บุรพอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

รุจิรา ริกามย์

53920149: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การตัดสินใจ/ การลาออก/ พนักงานสถาบันอุดมศึกษา

รุจิรา ริกามย์: ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบัน
อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (FACTORS INFLUENCING THE DECISION TO
RESIGN FROM THE WORK OF STAFF IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

NAKHON RATCHASIMA RAJABHAT UNIVERSITY THESIS SUPERVISORY)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรัตน์ แสงหาญ, Ph.D., กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่,
Ph.D., 133 หน้า, ปี พ.ศ. 2556

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการตัดสินใจจะลาออกจากงานและปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
จำนวน 240 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกแบบไบนารี ผลการวิจัยพบว่าร้อยละ 51.30 ของ
ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ตัดสินใจจะลาออก และร้อยละ 48.70 ตัดสินใจจะลาออกจากงาน และ
ความคิดเห็นของพนักงานพบว่า พนักงานสายสอน มีความคิดเห็นว่าจะตัดสินใจลาออกจากงาน
ร้อยละ 61.70 สูงกว่าสายสนับสนุน ร้อยละ 39.30 สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออก
จากงาน พบว่า ด้านระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อ
องค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.51, SD=.67$) ความคิดลาออกจากงานอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X}=3.40, SD=.70$) และค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.22, SD=.74$) ตามลำดับ
นอกจากนี้ ยังพบว่า ความคิดลาออกจากงานมีค่าประมาณการสัมประสิทธิ์โลจิสติกในระดับสูง
($Exp(B)=2.31$) ซึ่งสามารถพยากรณ์การตัดสินใจจะไม่ลาออกจากงานและตัดสินใจจะลาออกจาก
งานของพนักงาน ได้ถูกต้อง ร้อยละ 69.20

53920149: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT).

KEYWORDS: DECISION / RESIGNATION FROM OFFICE / STAFF IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

RUJIRA RIKHAROM: FACTORS INFLUENCING THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' OFFICER TO RESIGN FROM THEIR WORK AT NAKHON RATCHASIMA RAJABHAT UNIVERSITY. ADVISORY COMMITTEE: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., KANVALAI NONTAKAEW, Ph.D., 133 P. 2013.

This research aimed to study decision making towards jobs' resignation and factors that influence officers of Higher Education Institutes at Nakhon Ratchasima Rajabhat University (NRRU) to resign their jobs. Research samples were 240 officers of the Higher Education Institutes at NRRU. A Five-Point scale questionnaire was created to collect data and used as research instrument. Statistics used to analyze the data included frequency, percentage, average, standard deviation and the analysis of binary logistic regression. The research found that 51.30 % of respondents did not decide to resign the job but 48.70 % of the respondents made the decision. Indeed, a number of academic officers who decided to resign their jobs is larger than the number of supportive officers (61.70 % of the academic officers compared to 39.30 % of the supportive officers). In terms of factors that influence the decision making, relationship between the University and the officers showed medium effect ($\bar{X}=3.51$, $SD=.67$). Thought of resignation and remuneration also affects the decision making at medium level ($\bar{X}=3.40$, $SD=.70$; $\bar{X}=3.22$, $SD=.74$ respectively). Moreover, the analysis of binary logistic regression showed high level of the thought of resignation ($\text{Exp}(B) = 2.31$) and 69.20 % of the respondents can be forecasted.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
การตัดสินใจลาออกจากงาน.....	7
ความผูกพันต่อองค์กร.....	19
ค่าตอบแทน.....	46
ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	76
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	81

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
สรุปผลการวิจัย.....	98
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	102
บรรณานุกรม.....	104
ภาคผนวก.....	111
ภาคผนวก ก.....	112
ภาคผนวก ข.....	114
ภาคผนวก ค.....	116
ภาคผนวก ง.....	122
ภาคผนวก จ.....	130
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	133

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน..... 13
2-2	ผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ..... 36
2-3	จำนวนบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากรและสายงาน..... 70
2-4	อัตราเฉลี่ยการลาออกของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา..... 71
3-1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 77
3-2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา..... 77
3-3	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 80
4-1	จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน..... 84
4-2	จำนวนและร้อยละข้อมูลการตัดสินใจลาออกจากงาน..... 86
4-3	ร้อยละของความคิดเห็นต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน..... 86
4-4	ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยภาพรวม..... 87
4-5	ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม..... 87
4-6	ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกด้านอารมณ์ความรู้สึก..... 88
4-7	ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกด้านความต่อเนื่อง..... 89
4-8	ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกด้านมาตรฐานทางสังคม..... 90
4-9	ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน โดยภาพรวม..... 91
4-10	ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน จำแนกด้านค่าตอบแทนรวม..... 91
4-11	ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน จำแนกด้านผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์..... 92
4-12	ระดับความคิดเห็นด้านความคิดลาออกจากงาน จำแนกเป็นรายข้อ..... 93
4-13	ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทน และความคิดลาออกจากงาน..... 94
4-14	ความเหมาะสมของโมเดล ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออก จากงาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน..... 95
4-15	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน..... 96
4-16	การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของสมการ..... 97

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1 สัดส่วนของผลและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน.....	9
2-2 การตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของพนักงาน.....	10
2-3 กระบวนการทั้ง 13 ขั้นตอนตั้งแต่เริ่มงานถึงลาออก.....	15
2-4 กระบวนการลาออกของพนักงาน.....	16
2-5 ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงาน.....	17
2-6 โอกาสในการเลือกงานที่ส่งผลถึงการตัดสินใจลาออก.....	18
2-7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	25
2-8 แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	28
2-9 ปัจจัยกำหนดและผลของความผูกพันต่อองค์กร.....	33
2-10 ปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลของความผูกพันต่อองค์กร...	45
2-11 คำตอบแทนในการทำงานตามแนวคิดของ Milkovich & Newman.....	53
2-12 ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam.....	58
2-13 กระบวนการเปรียบเทียบตามทฤษฎีความเสมอภาค.....	59
2-14 ทฤษฎีความไม่สอดคล้องกัน.....	61
2-15 โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านคำตอบแทน.....	63
2-16 ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในคำตอบแทนตามแนวคิดของ Lawler.....	66
2-17 องค์ประกอบตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง.....	67
2-18 อัตราเฉลี่ยการลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา.....	71

ต้นฉบับไม่ปรากฏ

หน้า 1

ขององค์กรตลอดไป อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรย่อมต้องการพนักงานที่มีลักษณะของการมีความผูกพันต่อองค์กรไว้เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในองค์กรให้มากที่สุด โดยพยายามคิดค้นหาวิธีดึงพนักงานที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กรให้มากที่สุด การใช้แรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานกับองค์กรและอยากจะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ตลอดไป (Buchanan, 1974, pp. 535-543)

การบริหารงานภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาที่เช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ กล่าวคือมี อธิการบดี เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดี ทำหน้าที่รับผิดชอบและช่วยเหลืออธิการบดีในกิจกรรมต่าง ๆ มีคณบดี เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในระดับคณะ มีผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ เป็นผู้บังคับบัญชาและมอบหมายงานต่าง ๆ ภายในเพื่อรับผิดชอบลดหลั่นไปตามลำดับ

การบริหารพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยพนักงาน 2 ประเภท ได้แก่ พนักงานสายสอน และพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งจากการสืบค้นข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2555 ตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2555 พบว่าสถิติการลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มีอัตราการลาออกจากงานเท่ากับร้อยละ 8.07 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีอัตราการลาออกจากงานเท่ากับร้อยละ 9.38 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีอัตราการลาออกจากงานเท่ากับร้อยละ 9.74 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีอัตราการลาออกจากงานเท่ากับร้อยละ 9.15 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีอัตราการลาออกจากงานเท่ากับร้อยละ 10.44 ส่งผลให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาลาออกจากงานเพิ่มขึ้น สูญเสียบุคลากรในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ขาดพนักงานที่มีความชำนาญในงาน อีกทั้งยังเกิดปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณที่สิ้นเปลือง ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้

ดังนั้นในฐานะผู้ปฏิบัติงานอยู่ในกองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เห็นถึงความสำคัญและเกิดแรงจูงใจที่จะศึกษาวิจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่มาจากความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงานที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน เป็นเครื่องมือให้ทราบปัญหา สามารถเป็นแนวทางที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ รวมทั้งเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาต่อไป

คำถามการวิจัย

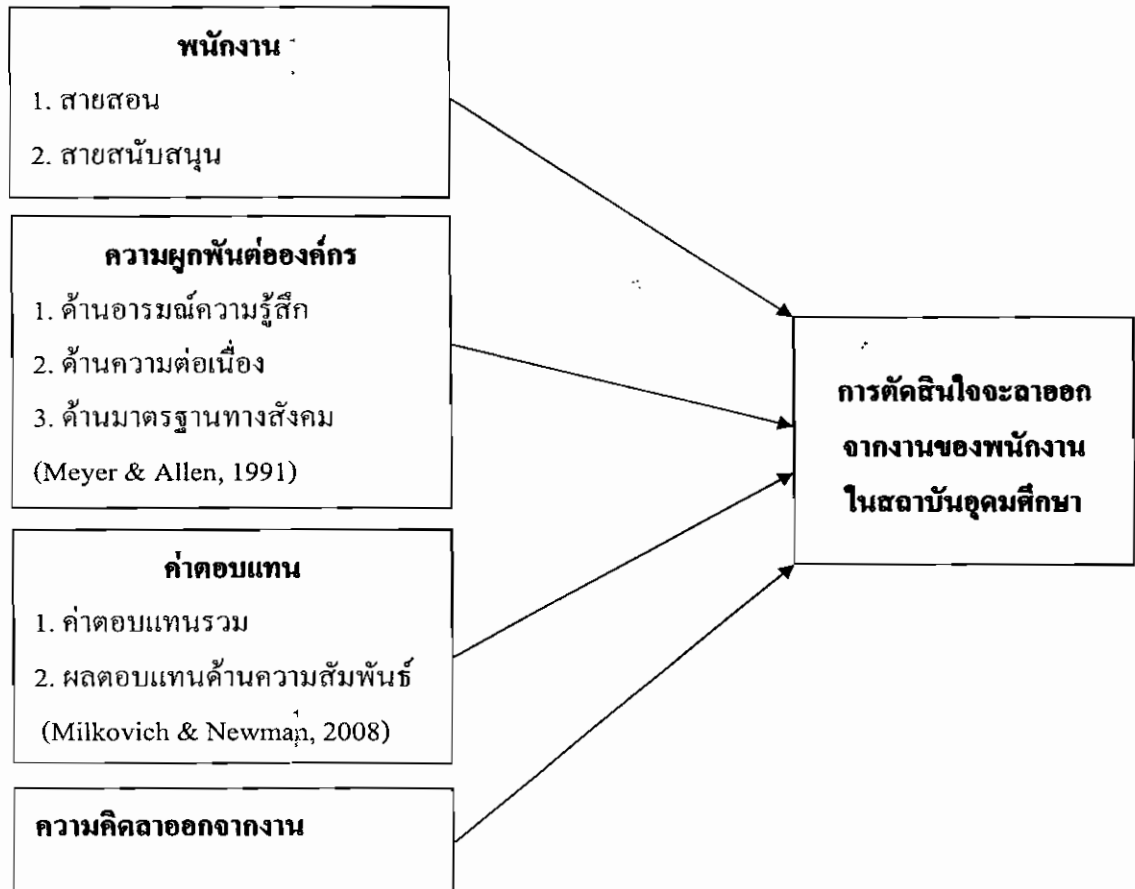
1. การตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เป็นอย่างไร
2. ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทน และความคิดลาออกจากงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสายสอนและสายสนับสนุนที่มีต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทน และความคิดลาออกจากงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991, pp. 61-89) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านอารมณ์ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง มีส่วนร่วม และเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2. ด้านความต่อเนื่อง โดยตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออก และ 3. ด้านมาตรฐานทางสังคม คือการยอมรับต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล ทำให้ความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ แสดงออกมาในลักษณะความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมในการกระทำ และค่าตอบแทน ตามแนวคิดของ Milkovich and Newman (2008, p. 9) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1. ค่าตอบแทนรวม ประกอบด้วย ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น 2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การยกย่องและการให้ตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสในการเรียนรู้ เพื่อสามารถนำมาสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ดังแสดงในภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงการตัดสินใจลาออกและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
2. กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา นำผลที่ได้จากการวิจัยนี้ในการดำเนินงานจัดการและพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อเป็นแนวทางเสนอผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ประกอบการพิจารณาปรับปรุงส่งเสริมความก้าวหน้า และป้องกันการลาออกของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่มีประสิทธิภาพในอนาคตต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา ระหว่างเดือนตุลาคม-มีนาคม พ.ศ. 2555 มิถุนายน-ธันวาคม พ.ศ. 2555 โดยศึกษา ข้อมูลและเก็บข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มีจำนวนทั้งสิ้น 598 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ จำนวนของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ด้วยการประมาณ ค่าเฉลี่ยประชากร ซึ่งได้มาจากสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane กรณีที่ทราบ จำนวนแน่นอน ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สายสอน และสายสนับสนุน

1.2 ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัด

ฐานทางสังคม

1.3 ค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทนรวม และผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์

1.4 ความคิดลาออกจากงาน

2. ตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประกอบด้วย สายสอน และสายสนับสนุน

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ที่มีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจในการอยู่หรือไม่อยู่ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งประกอบด้วย

1. ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดความรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่ง มีส่วนร่วม และเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง หมายถึง การที่พนักงานตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ ได้รับจากองค์กร ซึ่งจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออกจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

3. ความผูกพันด้านมาตรฐานทางสังคม หมายถึง ความผูกพันในด้านการยอมรับของพนักงานต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมในการกระทำ

• ค่าตอบแทน หมายถึง การตอบแทนต่าง ๆ ที่พนักงาน ได้รับจากการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทนรวม หมายถึง ผลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับจากการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้กับพนักงาน

1.2 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หมายถึง ค่าตอบแทนทางอ้อมที่พนักงานได้รับ

2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ผลตอบแทนที่เกี่ยวกับทางจิตวิทยาที่คนตระหนักและเชื่อว่าได้รับจากงานที่ทำอยู่ ประกอบด้วย

2.1 การยกย่องและการให้ตำแหน่ง หมายถึง การตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2.2 การมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ หมายถึง การให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงาน

2.3 การให้โอกาสในการเรียนรู้ หมายถึง การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม ทักษะด้านการปฏิบัติงาน

การตัดสินใจลาออก หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดและความตั้งใจที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ความคิดลาออกจากงาน หมายถึง ความคิดที่จะสิ้นสุดสภาพจากการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดจากเอกสาร หนังสือ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งประเด็น โดยสรุป ดังนี้

1. การตัดสินใจลาออกจากงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร
3. ค่าตอบแทน
4. ข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจลาออกจากงาน

ความหมายการลาออกจากงาน

การลาออกจากงาน มีความหมายมาจากศัพท์คำว่า Resignation (Webster's New World Dictionary, 1994, p. 1091) หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกขององค์กรสมัครใจที่จะไม่เป็นสมาชิกขององค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่อีกต่อไป และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ ผลจากการที่มีคนลาออกจากงานทำให้องค์กรนั้นขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นไป จึงจำเป็นต้องมีการสรรหาและบรรจุบุคคลใหม่เข้ามาทำงานทดแทน

สำหรับความหมายของการลาออกนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่า การลาออกจากงาน คือการที่พนักงานสิ้นสุดความสัมพันธ์ในการเป็นสมาชิกขององค์กรหรือออกจากองค์กรไป (Bluedorn, 1978; Cascio, 1992; Hammerberg, 2002; Sall & Knight, 1988) ในขณะที่นักวิชาการอีกส่วนหนึ่งได้ให้ความหมายของการลาออกว่า เป็นกระบวนการทางความคิดซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต ทำให้พนักงานหยุดการทำงานใด ๆ ในงานที่ตนทำอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน (Noorderhaven, 1995; Price, 1977; Spector, 1996) พอสรุปได้ว่า การลาออกจากงานคือความคิดหรือความรู้สึกของพนักงานที่ไม่อยากทำงานในองค์กรนั้น ๆ หรือมีแนวโน้มจะออกจากองค์กรเพื่อไปทำงานในองค์กรอื่น โดยมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจองค์กร เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทน เป็นต้น

Bluedorn (1978 อ้างถึงใน Jewell, 1998, p. 481) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง

Cascio (1992, p. 598) ได้ให้ความหมายของการลาออกอย่างกว้าง ๆ หมายถึง การจากไปหรือออกจากพื้นที่หรือขอบเขตขององค์กรอย่างถาวร และยังรวมถึงการเปลี่ยนหรือโยกย้ายงานภายในองค์กรและการจ้างออก โดยเกิดจากการสมัครใจของพนักงานในการลาออกเอง และการไม่สมัครใจอันเนื่องมาจาก เกษียณอายุ เสี่ยงชีวิต การแต่งงาน เป็นต้น

Hammerberg (2002, p. 11) ได้ให้ความหมายการลาออก (Turnover) ไว้ในงานวิจัยของเขาว่าหมายถึงการสิ้นสุดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคคลที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงิน (Monetary compensation) จากองค์กร

Noorderhaven (1995, p. 16) ได้กล่าวไว้ว่า การลาออกจากงานเป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลแต่ละคนใช้ในการเลือก เกี่ยวกับชีวิตการทำงานของเขาจากทางเลือกที่มีตั้งแต่ 2 ทางเลือกขึ้นไป ว่าเขาควรจะทำยังงั้นต่อหรือลาออกจากองค์กรปัจจุบันที่เขาทำงานอยู่ แต่ก็อาจเป็นไปได้ที่บางคนเลือกที่จะทนทำงานไปสักระยะจนกว่าจะหางานที่ถูกต้องใจมากกว่าได้จึงค่อยลาออก เป็นต้น

Price (1977, p. 3) ให้ความหมายของการลาออก หมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

Sall and Knight (1988, p. 343) ให้ความหมายของการลาออก หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรทั้งโดยสมัครใจและไม่สมัครใจ โดยอาจจะแสดงพฤติกรรมขาดงานบ่อยก่อนและเกิดพฤติกรรมการลาออกในที่สุด

Sayles and Strauss (1977, pp. 52-53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง การที่องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องออกจากองค์กรไปด้วยและในขณะเดียวกันก็จะมีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่มาทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อนหรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้

Spector (2001, p. 261) ให้ความหมายของการลาออก (Turnover) หมายถึง การที่พนักงานหยุดการทำงานใด ๆ ในงานที่ตนทำอยู่ในองค์กรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยอัตราการลาออก (Turnover rate) หมายถึง จำนวนพนักงานที่หยุดทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งหากมีอัตราสูงเกินไป จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการขาดพนักงานที่มีประสพการณ์และความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

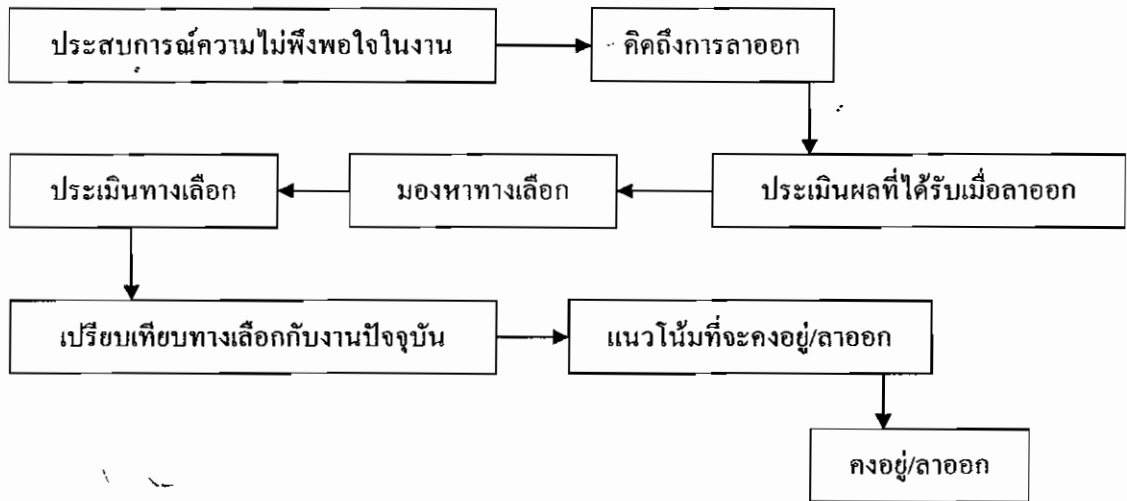
Branham (2005, p. 2) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกว่ามี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยผลัก (Push factor) เช่น หัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยดึง (Pull factor) เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ แสดงในภาพที่ 2-1

89% ของหัวหน้างานเชื่อว่าพนักงานลาออกเนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวกับ "เงิน"	11% ของหัวหน้างานเชื่อว่าพนักงานลาออกด้วยเหตุผลอื่น
12% ของพนักงานลาออกเนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวกับ "เงิน"	88% พนักงานลาออกด้วยเหตุผลอื่น

ภาพที่ 2-1 สัดส่วนของผลและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน (Branham, 2005, p. 2)

จากภาพที่ 2-1 อธิบายได้ว่า หัวหน้างานส่วนมากจะเชื่อว่า "เงิน" คือสิ่งที่จะทำให้พนักงานจะคงอยู่กับบริษัทหรือจะลาออก และจากการศึกษาร่วมกันของ Branham กับ Saratoga Institute โดยศึกษาจากพนักงานจำนวนเกือบ 20,000 คน ในโรงงาน 18 แห่ง พบว่าร้อยละ 80-90 ของพนักงานที่ตัดสินใจลาออกมีเหตุผลที่ไม่เกี่ยวข้องกับ "เงิน" แต่ลาออกเนื่องจากเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับงาน หัวหน้างาน วัฒนธรรมขององค์กร หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเหตุผลเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยผลัก (Push factor) และปัจจัยที่ตรงกันข้ามกับปัจจัยผลักก็คือ ปัจจัยดึง (Pull factor) ยกตัวอย่างได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีกว่า มีสวัสดิการในการทำงานที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว เมื่อพนักงานจะลาออกจากงาน พนักงานมักจะให้เหตุผลของการตัดสินใจลาออกจากงานในการสัมภาษณ์ (Exit interview) ว่าตัดสินใจลาออกเนื่องจากได้งานใหม่และได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่ง Branham กล่าวว่า โดยส่วนใหญ่พนักงานเลือกที่จะไม่บอกความจริง แทนที่จะบอกเหตุผลที่แท้จริงของการลาออกของพนักงานคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวก็จะทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และนอกจากจะทำให้เกิดการสูญเสียต่อองค์กรแล้ว ในที่สุดหัวหน้างานก็จะล้มพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัจจัยผลักต้น ซึ่งโดยมากจะเป็นก้าวแรกของการเข้าสู่หนทางที่เปิดให้พนักงานออกไปหางานใหม่ และในที่สุดพนักงานจะได้งานใหม่ที่ค่าตอบแทนที่มากขึ้นกว่าเดิม และจบท้ายลงด้วยการลาออก

ความไม่พึงพอใจในการทำงานก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการลาออกของพนักงาน การลาออกที่ได้มีการพิจารณาทางเลือกไว้ก่อนแล้ว สามารถแสดงได้ดัง โมเดลของ Mobley (1982, p. 123) แสดงในภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 การตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของพนักงาน (Mobley, 1982, p. 123)

จากภาพที่ 2-2 อธิบายได้ว่า การที่พนักงานตัดสินใจคงอยู่หรือลาออก มีสาเหตุจากความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นหลัก ซึ่งเกิดจากปัจจัยทั้งภายในตัวพนักงานเองและปัจจัยภายนอกทั้งส่วนความดูแลขององค์กรและ โอกาสในทางเลือกที่มีของพนักงานแต่ละคน

Mobley (1982, p. 10) ได้กล่าวถึงผลจากการตัดสินใจลาออกจากงาน สามารถสรุปได้คือ

1. ผลเชิงลบ ซึ่งการลาออกจากงานสามารถก่อให้เกิดผลเชิงลบต่อตัวบุคคล (ทั้งผู้ที่ลาออกและเพื่อนร่วมงานที่ยังคงทำงานอยู่) องค์กร และต่อสังคม กล่าวคือ

1.1 ต่อบุคคลที่ลาออก อาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบคือ สูญเสียผลประโยชน์ เช่น ความอาวุโสในการทำงาน หรือต้องไปเริ่มนับอายุงานใหม่ในองค์กรใหม่ ความก้าวหน้าในงานและผลประโยชน์อื่น ๆ เกิดความเครียดจากการเปลี่ยนงาน ผลกระทบต่อการจุนเจือครอบครัว เกิดความผิดหวังหากพบว่างานใหม่ที่ได้ไม่ได้เป็นดังที่คาดคิดเอาไว้

1.2 ต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่ การลาออกจากงานอาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบ คือ สูญเสียเพื่อนร่วมงาน เพิ่มงานให้กับบุคคลที่ยังทำงานอยู่

1.3 ต่อองค์กร คือ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการคัดสรรบุคลากรใหม่และฝึกอบรม ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงาน เนื่องจากพนักงานที่ลาออกเป็นผู้ที่มีทักษะและความสามารถ

เฉพาะทาง และอาจจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานกับบุคคลที่ยังทำงานอยู่ เนื่องจากต้องทำงานแทนผู้ที่ลาออกจนกว่าองค์กรจะหาคนใหม่มาทำงานแทนได้ นอกจากนี้ยังอาจทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง กล่าวคือ การลาออกของพนักงาน อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานที่ยังทำงานอยู่ และอาจจะส่งเสริมให้เกิดการลาออกของพนักงานคนอื่น ๆ ก็ได้ เป็นต้น

1.4 ต่อสังคม คือการลาออกจากรางานจำนวนมากของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและส่งผลให้การติดต่อประสานงานภายนอกองค์กรเกิดความล่าช้า เป็นต้น

2. ผลเชิงบวกของการลาออกจากงานซึ่งอาจจะมีต่อตัวบุคคล (ทั้งผู้ที่ลาออกและเพื่อนร่วมงานที่ยังคงทำงานอยู่) องค์กร และต่อสังคม มีดังต่อไปนี้คือ

2.1 ต่อตัวบุคคลที่ลาออกจากงาน กล่าวคือได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจากที่ทำงานใหม่ มีความก้าวหน้าในงานเพิ่มขึ้น หากสามารถเข้ากับองค์กรใหม่ได้ดีก็จะทำให้ไม่เกิดความเครียดจากการทำงานและสามารถใช้ทักษะและความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

2.2 ต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่ คือการลาออกจากงานของพนักงานก่อให้เกิดโอกาสในการเคลื่อนย้ายตำแหน่งงานภายในและส่งให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2.3 ต่อองค์กร อาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร คือทำให้องค์กรได้พนักงานใหม่ที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าคนเก่าที่ลาออกไป และเมื่อเปลี่ยนพนักงานซึ่งมีความสามารถเข้ามาใหม่ ก็จะทำให้องค์กรได้รับแนวคิดใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้วย นอกจากนี้การลาออกจากงานอาจก่อให้เกิดโอกาสในการลดต้นทุน โดยการปรับโครงสร้างตำแหน่งงาน ซึ่งอาจจะลดหรือรวมตำแหน่งงานบางตำแหน่ง รวมทั้งยังอาจก่อให้เกิดโอกาสในการส่งเสริมพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กรให้สามารถเติบโตในสายงานได้ เป็นต้น

ในด้านปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกหรือไม่ลาออกจากองค์กรนั้น ตามแนวคิดของ Mobley สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจภายนอก ได้แก่

1.1 ระดับการจ้างงานและการว่างงาน กล่าวคือ หากระดับการจ้างงานต่ำและการว่างงานมีอัตราที่สูงอัตราการลาออกจากงานก็จะต่ำ และในทางตรงกันข้ามหากระดับการจ้างงานสูงและการว่างงานมีอัตราการลาออกจากงานก็จะสูง

1.2 คุณลักษณะของแรงงานในตลาดแรงงาน สรุปได้ว่าผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงานต่อการลาออกจากงาน คือ หากมีการเคลื่อนไหวของกลุ่มแรงงานที่มีอายุน้อยในตลาดแรงงานเป็นจำนวนมาก ก็คาดเดาได้ว่าอัตราการลาออกในองค์กรจะสูงและจะส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการหาบุคลากรแทนที่สูงขึ้น

1.3 อัตราเงินเฟ้อ กล่าวคืออัตราเงินเฟ้อจะมีผลต่อการลาออกจางาน เช่น อัตราเงินเฟ้อทำให้ลูกจ้างมีรายได้น้อยลงเพียงพต่อการจุนเจือครอบครัว ต้องลาออกจางานเพื่อหางานใหม่ที่มีค่าตอบแทนสูงขึ้น

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่

2.1 ประเภทของอุตสาหกรรม กล่าวคืออัตราการลาออกจางานของพนักงานจะมีความแตกต่างกันไปในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

2.2 ประเภทของอาชีพ กล่าวคืออัตราการลาออกจางานของพนักงานที่ต้องใช้ทักษะต่ำ จะสูงกว่าพนักงานที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการ

2.2.1 ขนาดขององค์กร

2.2.2 การจ่ายค่าตอบแทน

2.2.3 ลักษณะของหัวหน้างาน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น อายุ เพศ อายุงาน การศึกษา ทักษะ เป็นต้น

การลาออกส่งผลกระทบต่อบุคคลที่ลาออกไปและบุคคลที่ยังอยู่ในองค์กร โดยที่พนักงานผู้ลาออกจากองค์กรจะสูญเสียความอาวุโสในงาน ผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายในการหางานใหม่ เกิดความเครียด สูญเสียความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และในส่วนของพนักงานที่คงอยู่ในองค์กรจะมีภาระงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เครียด หรือเศร้าที่เสียเพื่อนร่วมงานไป (Mowday et al., 1982, pp. 147-148) นอกจากนี้ การลาออกยังส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ยังเกิดผลเสียหายหากการทำงานต้องหยุดชะงัก หรือการดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

Reeder (1971, pp. 1-7) ได้อธิบายกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยกลุ่มปัจจัยหลายประการ มิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง กล่าวคือ

1. ปัจจัยดึงดูดให้เกิดการกระทำ เช่น เป้าประสงค์ ความเชื่อที่สืบทอดกันมา นิสัยและขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมร่วม

2. ปัจจัยผลักดันให้เกิดการกระทำ เช่น ความคาดหวัง ข้อผูกพัน และแรงเสริม

3. ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการกระทำ เช่น โอกาส ความสามารถ และการสนับสนุน

Reeder (1971) ได้อธิบายถึงปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

1. บุคคลหรือองค์กรจะตัดสินใจหรือแสดงการกระทำบนพื้นฐานของกลุ่มเหตุผล ซึ่งผู้ตัดสินใจเอง ได้คิดว่ามันสอดคล้องหรือตรงกับปัญหาและสถานการณ์นั้น ๆ

2. เหตุผลบางประการอาจสนับสนุนการตัดสินใจและเหตุผลบางประการอาจต่อต้านการตัดสินใจ

3. เหตุผลนั้นผู้ตัดสินใจได้ให้น้ำหนักที่แตกต่างกันในการคัดเลือกเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
4. อาจจะมีเหตุผลสองหรือสามประการ หรืออาจไม่มีเลยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำ
5. กลุ่มของปัจจัยหรือเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำทางสังคมนั้นย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลง
6. ผู้กระทำหรือผู้ตัดสินใจอาจเลือกทางใดทางหนึ่งซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล
7. เหตุผลที่บุคคลจะตัดสินใจกระทำสามารถที่จะมองเห็นได้จากทางที่เขาได้เลือกแล้ว

ตารางที่ 2-1 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

Branham	Mobley
1. ปัจจัยหลัก เช่น หัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ประเภทอุตสาหกรรม และประเภทของอาชีพ 2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล
2. ปัจจัยดิ่ง เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ	3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจภายนอก ได้แก่ ระดับการจ้างงานและการว่างงาน คุณลักษณะของแรงงานในตลาดแรงงาน อัตราเงินเฟ้อ (ลูกจ้างมีรายได้น้อยไม่เพียงพอต่อการจุนเจือครอบครัว)

จากตารางที่ 2-1 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน มีผลในเชิงลบและผลในเชิงบวกที่เหมือนกัน คือ มีผลต่อตัวบุคคลหรือต่อตัวพนักงานเอง ต่อองค์กร และต่อสังคมทั้งสิ้น ประกอบด้วยกลุ่มปัจจัยหลายประการมิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง กล่าวคือ ปัจจัยดังชุดนี้ให้เกิดการกระทำตามเป้าประสงค์ ความเชื่อที่สืบทอดกันมา นิสัยและขนบธรรมเนียม ปัจจัยหลักให้เกิดการกระทำเกี่ยวกับความคาดหวัง ข้อผูกพัน แรงเสริม และปัจจัยสนับสนุนที่ก่อให้เกิดการกระทำตาม โอกาส ความสามารถ และการสนับสนุน รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกต่อการเลือกทางเลือกมากกว่าหนึ่งทางเลือกเพื่อการตัดสินใจแสดงการกระทำบนพื้นฐานของเหตุผลซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทางเลือกที่เลือกไว้นั้นเอง

กระบวนการตัดสินใจลาออกจากงาน

Branham (2005) ผู้เขียนหนังสือ The 7 hidden Reasons Employees Leave ได้กล่าวถึงสาเหตุหลัก ๆ และแนวทางแก้ไขอันเนื่องมาจากการลาออกของพนักงาน ผู้เขียนพบว่า การที่พนักงานคนหนึ่งจะลาออกนั้นไม่ได้เกิดจากความคิด หรือการตัดสินใจเพียงชั่วขณะ แต่เกิดจากกระบวนการซึ่งใช้เวลาในการพัฒนาเป็นเดือน หรือปี ก่อนที่พนักงานคนนั้นจะลาออกจริง สาเหตุหลักมี 7 ประการคือ

1. พนักงานพบว่าองค์กรหรืองานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (The job workplace was not as expected)
2. ความไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกัน ระหว่างงานและตัวบุคคล (The mismatch between job and person)
3. การขาดการฝึกสอนการทำงานและให้คำวิจารณ์ (Too little coaching and feedback)
4. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้ามีน้อย (Too few growth and advancement opportunities)
5. ความรู้สึกด้อยค่า และไม่เป็นที่สนใจ (Feeling devalued and unrecognized)
6. ความเครียดจากงาน หรือความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Stress from overwork and work-life imbalance)
7. การขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ (Loss of trust and confidence in senior leaders)

สิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องการตระหนักคือ การลาออกจากงานของพนักงานไม่ใช่เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่การลาออกของพนักงานมีกระบวนการที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมของพนักงาน ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงานใหม่จนกระทั่งถึงขั้นตัดสินใจว่าจะอยู่หรือจะลาออกจากองค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีระยะเวลาที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล พนักงานบางคนอาจใช้เวลาเป็นปี ก่อนที่จะตัดสินใจลาออก นั่นหมายความว่าหัวหน้างานมีโอกาสที่จะพูดคุยกับพนักงานก่อนที่พนักงานจะเข้าสู่ขั้นลาออกจากองค์กร (Branham, 2005, p. 12) แสดงในภาพที่ 2-3

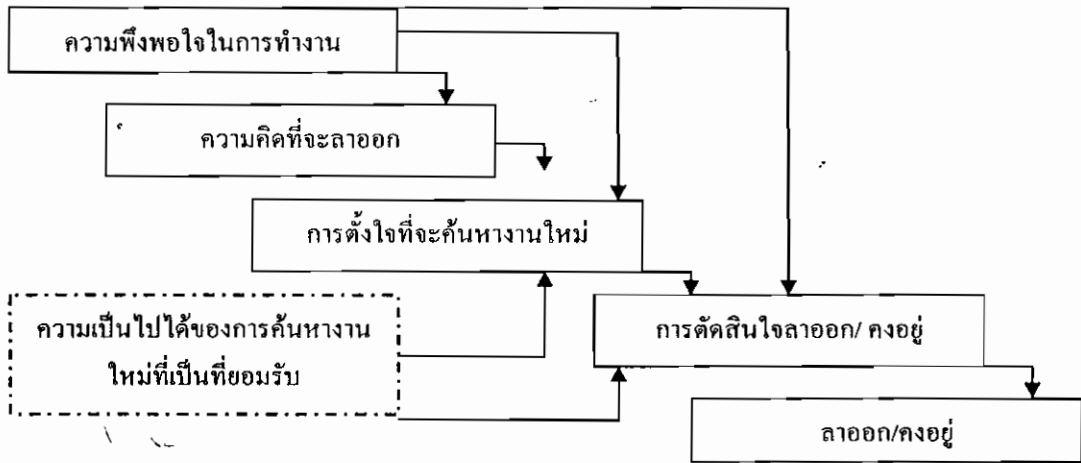


ภาพที่ 2-3 กระบวนการทั้ง 13 ขั้นตั้งแต่เริ่มงานจนถึงลาออก (Branham, 2005, p. 12)

จากภาพที่ 2-3 อธิบายได้ว่า พนักงานจะเริ่มถอนตัวและคิดถึงการลาออกเมื่อความต้องการพื้นฐานหนึ่งประการ หรือมากกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งความต้องการพื้นฐานดังกล่าวได้แก่

1. ความต้องการเกี่ยวกับ “ความเชื่อถือและไว้วางใจ” (The need for trust) คือความคาดหวัง องค์กรจะทำตามที่ได้สัญญาไว้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม
2. ความต้องการมีความหวัง (The need for hope) คือความเชื่อว่าพนักงานมีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในที่สุด
3. ความต้องการด้านความรู้สึกมีคุณค่า (The need to feel a sense of worth) คือความรู้สึกเชื่อมั่นว่าหากพนักงานทุ่มเทในการทำงาน ทำงานเต็มความสามารถ ทำตามคำมั่นขององค์กร พนักงานจะได้รับการยอมรับและได้รับการตอบแทน และยังหมายถึงการได้รับการปฏิบัติเสมือนทรัพย์สินที่มีคุณค่า มิใช่เป็นเพียงต้นทุนด้านการผลิตในองค์กร
4. ความต้องการด้านความรู้สึกมีความสามารถ (The need to feel competent) คือความรู้สึกคาดหวังว่าจะได้รับการจัดให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและเป็นงานที่ท้าทาย

ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อสามารถทำงานได้เต็มความสามารถ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ และได้รับการชื่นชม



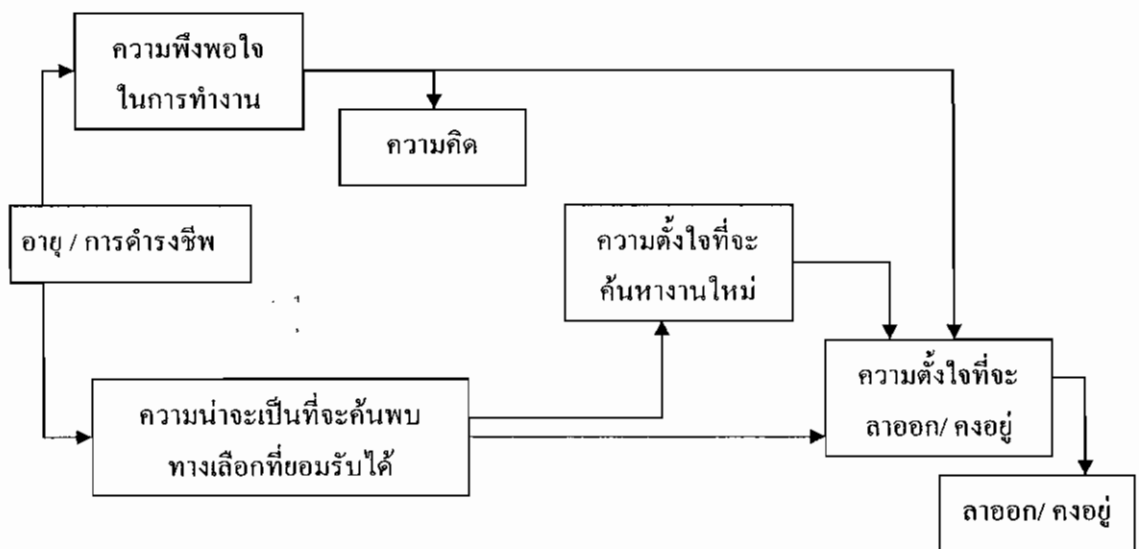
ภาพที่ 2-4 กระบวนการลาออกของพนักงาน (Muchinsky, 1996)

จากภาพที่ 2-4 อธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการลาออก โดยเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน พนักงานก็จะรู้สึกที่จะออกจากองค์กร จึงหันไปสู่การค้นหางานใหม่ แต่ถ้าต้นทุนของการลาออกสูง พนักงานก็จะกลับมาประเมินงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของตนใหม่ โดยหลังจากการประเมินงานในปัจจุบันอีกครั้งหนึ่งแล้ว พนักงานอาจจะเปลี่ยนกลับมาพึงพอใจในการทำงานก็ได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกลดลง ในทางกลับกันหากพนักงานประเมินแล้วว่า การค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูงนักและรู้สึกว่าการใหม่ดีกว่างานเดิมก็จะกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการลาออกจริงในที่สุด แต่ถ้าหากพนักงานค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูง แต่งานที่หาได้ยังไม่เป็นที่พอใจ ก็อาจทำให้พนักงานยังคงอยู่องค์กรเดิมต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานไม่ได้ลาออก ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลเกี่ยวกับต้นทุนในการค้นหางานใหม่หรืองานใหม่ยังไม่เป็นที่พอใจก็ตาม ก็มีได้หมายความว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร อาจเป็นเพียงความจำเป็นด้วยเหตุผลบางประการที่ทำให้พนักงานต้องอดทนทำงานกับองค์กรเดิมต่อไป

Robbins (2007, p. 62) กล่าวว่า มนุษย์แต่ละคนมีกระบวนการในการตัดสินใจลาออกจากงานที่แตกต่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีบุคลิกภาพ ความเชื่อ การรับรู้ และการมีทัศนคติต่อธรรมชาติของมนุษย์ที่แตกต่างกัน กระบวนการตัดสินใจของคนแต่ละคนเป็นรูปแบบเฉพาะตัว และผลการตัดสินใจยังอาจจะเป็นตัวนำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมไปตามที่ตัดสินใจนั้น จึงส่งผลให้แต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จากการศึกษาวิจัยกระบวนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน

Mobley et al. (1978, pp. 408-414) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจากงาน โดยได้พัฒนาทำให้มีลักษณะมองเห็นภาพพจน์ได้เด่นชัดขึ้น โดยมีกระบวนการซึ่งประกอบด้วย อายุ การดำรงตำแหน่ง เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ ทำให้เกิดความคิดที่จะลาออกและความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ พร้อมทั้งการประเมินเกี่ยวกับทางเลือกความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ในองค์กรจนกระทั่งไปถึงการตัดสินใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กรต่อไปในที่สุด แสดงในภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงาน (Mobley, Willian, et al., 1978, pp. 408-414)

จากภาพที่ 2-5 อธิบายได้ว่า ความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น อาจนำไปสู่แนวความคิดที่จะลาออก และความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกและผลสุดท้ายก็จะเกิดเป็นพฤติกรรมการลาออกจากองค์กรขึ้น

ต่อมา Mobley and Willian (1982, p. 125) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติม ได้แก่ ปัจจัยหลัก 4 ประการที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานและการตัดสินใจลาออกจากงาน ได้แก่

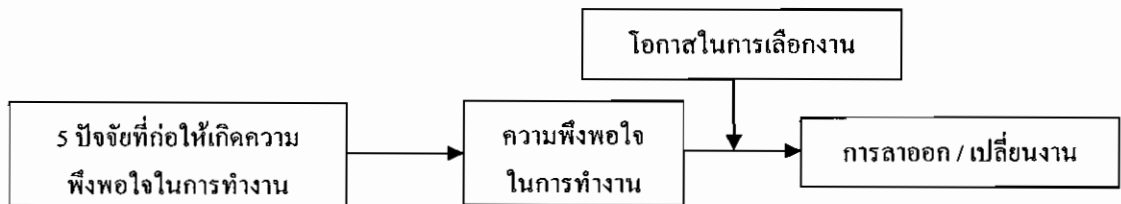
1. ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน
2. ความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะได้ในอนาคตจากองค์กร
4. ความคาดหวังถึงงานอื่น ๆ ภายนอกองค์กร

4. ผลกระทบของสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงและบทบาทอื่น ๆ เช่น นโยบาย การโยกย้าย การสับเปลี่ยนกะการเดือนทางเพื่อการทำงาน จำนวนชั่วโมงทำงาน และนโยบายเกี่ยวกับการเข้างานและลางาน สิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างของนโยบาย แนวทางปฏิบัติและเงื่อนไขที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจลาออก

Price (1977, pp. 66-91) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจางานหรือการเปลี่ยนงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงาน จะส่งผลถึงความตั้งใจลาออกจางานหรือการเปลี่ยนงาน ซึ่งเบื้องหลังความพึงพอใจในงานนั้นจะมาจากสาเหตุ 5 ประการ

1. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึงเงินเดือนที่ได้รับมาก
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร
3. เครื่องมือติดต่อสื่อสาร ลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานที่ส่งกันระหว่างสมาชิกในองค์กรมีความชัดเจน
4. การสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ วิธีการสื่อสารกันภายในองค์กร มีลักษณะเป็นทางการมาก
5. การรวมอำนาจ ได้แก่ ระบบการบริหารภายในองค์กร มีลักษณะการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางน้อย

นอกจากนี้ Price (1977) ได้เสนอแนวคิดเบื้องต้นไว้ว่า ความไม่พึงพอใจในการทำงานจะมีความเกี่ยวพันกัน แสดงในภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 โอกาสในการเลือกงานที่ส่งผลถึงการตัดสินใจลาออก (Price, 1977)

จากภาพที่ 2-6 อธิบายได้ว่า ความไม่พึงพอใจในการทำงานจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนงานได้เมื่อบุคคลนั้นมีโอกาสในการเลือกงานใหม่สูง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจางานของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยรวมกล่าวถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานโดยมีสาเหตุเกิดจากค่าตอบแทน ระบบการบริหารภายในองค์กร ผลกระทบที่เกิดจากนโยบาย แนวปฏิบัติและบทบาทอื่น ๆ รวมไปถึงความคาดหวังถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่ความคิดที่จะลาออก

และความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ นำไปสู่ความตั้งใจหรือการตัดสินใจที่จะลาออกและผลสุดท้ายก็จะเกิดพฤติกรรมการลาออกจากองค์กรได้ในอนาคต

ความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงระดับการรับรู้ความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กรในลักษณะความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นที่แสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในอาจเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร (Steers, 1977, p. 64) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมององค์กรในทางบวกและเกิดความรู้สึกผูกพัน ประารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กร

สำหรับความหมายของความผูกพันต่อองค์กรนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลายและคล้ายคลึงกันว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่งหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความอดทนและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กรตลอดไป (Steers, 1977; Allen & Meyer, 1990; Eisenberger et al., 1991) ในขณะที่นักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ทศนคติของบุคคลซึ่งได้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุนในรูปของเวลา ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กรและปรารถนาจะคงอยู่กับองค์กรต่อไป (Backer, 1960; Sheldon, 1971; Steers & Porter, 1983) โดยมีความสอดคล้องกับ Meyer and Allen (1991) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นภาวะทางจิตวิทยาที่ระบุนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และความสัมพันธ์นี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการอยู่หรือไม่อยู่ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร

Allen and Meyer (1990, p. 57) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้คนยังคงอยู่ในองค์กร

Backer (1960 อ้างถึงใน วารุณี คำแก้ว, 2550, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุนเรียกว่า "Side bet" ซึ่งอาจเป็นรูปของเวลา กำลังกายกำลังสติปัญญาที่เสียไป เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนครบกำหนดก็เท่ากับบุคคลนั้นได้รับประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่บุคคลได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิก

ขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์กร เพราะหากการตัดสินใจนี้เป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร

Eisenberger et al. (1991, p. 52 อ้างถึงใน ศิริณีย์ ไวยานนท์, 2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกของบุคคล ที่หลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เป็นความรู้ของบุคคลต่อการเกื้อหนุนขององค์กร มีผลทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความอดสาหัสและเต็มใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร

Meyer and Allen (1991, p. 67) ได้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะทางจิตวิทยาที่ระบุนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร และความสัมพันธ์นี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการอยู่หรือไม่อยู่ทำงานเป็นสมาชิกขององค์กร

Sheldon (1971, p. 143) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลพิจารณาการลงทุน (Investments) ของเขาในองค์กร ซึ่งเป็นไปในรูปของสิ่งที่เขาได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ กำลังแรง ตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานที่อื่น ๆ แต่สิ่งที่เขาสูญเสียไปกับการลงทุนนั้น จะส่งผลตอบแทนคืนมา อันอาจจะเป็นไปในรูปของระดับความอาวุโสงาน ระดับตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การมีสิทธิพิเศษ หรือได้รับสิ่งตอบแทนในรูปแบบเบี้ยบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานดังกล่าวได้รับสิ่งตอบแทนในรูปแบบเบี้ยบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานดังกล่าว มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้ลงทุนน้อยกว่า เช่น อายุงานในองค์กรน้อยกว่า มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า นอกจากนี้ Sheldon ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การมีส่วนร่วมในสังคม (Social involvement) จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ การลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ ในองค์กรจะปราศจากประโยชน์ หากขาดตัวแปรดังกล่าว เนื่องจากผลที่ตามมาคือความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกย่อมจะลดลงไปในที่สุด

Steers and Porter (1983, pp. 442-443 อ้างถึงใน ศิริณีย์ ไวยานนท์, 2550, หน้า 14) ได้แบ่งความหมายของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 แนวความคิด คือ

1. ความหมายของความผูกพันที่เน้นด้านพฤติกรรม (Behavioral commitment) เป็นความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กรในเชิงพฤติกรรม อันเป็นผลเนื่องมาจากการกระทำในอดีต ซึ่งบุคคลได้ลงทุน ลงแรงในองค์กร ได้สร้างผลงานให้แก่องค์กร โดยคิดว่าสิ่งที่ลงทุนไปนั้นเป็นต้นทุนจม (Sunk costs) และจะมีการคิดคำนวณเปรียบเทียบอย่างถี่ถ้วนถึงผล ได้ผลเสียที่เกิดขึ้นหากจะลาออกจากองค์กรไป

2. ความหมายของความผูกพันที่เน้นด้านทัศนคติ (Attitudinal commitment) เป็นการให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ในรูปของทัศนคติของแต่ละบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กรและมีความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร

องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร

Greenberg (1996, pp. 104-105) ได้กล่าวถึงความผูกพันในองค์กรในแง่มุมที่ต่างกันออกไปดังนี้

1. ความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกคือ บุคคลปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กร เพราะว่าพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยม และจุดยืนขององค์กร แต่หากวันใดวันหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร พนักงานอาจสงสัยในค่านิยมของตนเองต่อองค์กรที่เขาจะต้องทำงานต่อไปและหากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง ๆ เขาอาจมีคำถามเกิดขึ้นว่าทำไมเขาถึงยังคงอยู่ต่อไป และหากเขาเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วเขาก็อาจจะลาออกไปได้

2. ความผูกพันทางความต่อเนื่องคือ บุคคลปรารถนาจะทำงานต่อไปในองค์กรเนื่องจากบุคคลมีความเชื่อว่าจะต้องสูญเสียอย่างมากหากต้องออกไปและผู้ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานานก็เพราะเขาเข้าใจถึงการสูญเสียในสิ่งที่เขาได้ลงทุนต่อองค์กรมาในระยะเวลาอันยาวนาน เช่น ได้วางแผนหลังเกษียณไว้แล้ว ได้มีเพื่อนสนิทแล้ว และเขาก็มีความผูกพันที่จะอยู่ต่อไป เพราะเขาไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับสูญเสียเหล่านี้

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานทางสังคม อาจกล่าวได้ว่าเป็นความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำในการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะแรงกดดันจากคนรอบข้าง บุคคลที่มีความผูกพันด้านนี้สูงจะตระหนักถึงความคิดของบุคคลอื่น ๆ ต่อการลาออกไปของเขาและเขาก็เต็มใจที่จะทำให้ผู้ร่วมงานคนอื่นผิดหวังหรือรู้สึกสงสารเขาเกี่ยวกับการที่เขาจะลาออกไป

Laka-Mathebura (2004 อ้างถึงใน วารุณี คำแก้ว, 2550, หน้า 9) ได้อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

1. องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นจากความพึงพอใจที่เป้าหมายของคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร องค์ประกอบด้านนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

2. องค์ประกอบด้านความเหมาะสมของผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการจัดสรรผลประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการของตน และจะลดลงเมื่อเห็นว่าไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม สำหรับองค์ประกอบนี้เป็นไปได้ทั้งปัจจัยที่สนับสนุนหรือลดทอนความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร

3. องค์ประกอบด้านทางเลือก เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้ แต่จำเป็นต้องอยู่กับองค์กรเพราะไม่มีทางเลือกอื่น เช่น อายุมาก สภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไม่ดี ซึ่งมีโอกาสน้อยในการหางานใหม่ทำ องค์ประกอบด้านนี้จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร

Meyer and Allen (1991, pp. 61-89) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective commitment) เป็นความผูกพันทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก โดยที่บุคคลที่จะรู้สึกรักและผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรเสมือนเป็นเจ้าขององค์กร มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กรเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความผูกพันในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้จากที่เขารับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรเดียวกัน โดยถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันกันสูงจะไม่มี การต่อต้านและอิฉาริษากัน ระบบที่รวมกันนี้ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป สมาชิกจะยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกัน ดังนั้น คนที่ทำงานในองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหนเป็นเพราะว่าเขามีความปรารถนาหรือมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ด้านความต่อเนื่อง (Continence commitment) เป็นความผูกพันต่อเนื่อง คือ บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อเขาได้คำนวณเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาต้องลงทุนไปกับองค์กรและสิ่งที่สูญเสียไปถ้าเขาลาออกจากองค์กร ความผูกพันต่อเนื่อง คือ ความเต็มใจของบุคคลที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ จะอยู่บนพื้นฐานบนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กรทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร ได้แก่ รางวัล ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นที่ได้รับ

3. ด้านมาตรฐานทางสังคม (Normative commitment) หรืออาจเรียกว่าความผูกพันทางจริยธรรม (Moral commitment) เป็นความผูกพันในด้านการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ยึดถือเป็นบรรทัดฐานและเคารพอำนาจของกลุ่มในทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผลและของกลุ่ม จากนั้นเขาก็จะเกิดการยอมรับเชื่อฟังต่อบรรทัดฐานเหล่านั้น จนกลายเป็นความผูกพัน โดยความผูกพันในลักษณะนี้จะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นเมื่อลักษณะของบุคคลและความรู้สึกถึงความมีคุณค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะความผูกพันต่อองค์กรที่บุคคลแสดงออกมาสามารถมองเห็น ได้จากการยินยอมทำตาม การยึดถือองค์กร การยอมรับค่านิยมขององค์กร

Meyer, Allen and Smith (1993, p. 539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบของความผูกพันไว้ ดังนี้ รูปแบบของความผูกพันจะเป็นในด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) ด้านความต่อเนื่อง คงทน และสม่ำเสมอ (Continuance) และด้านหลักเกณฑ์ แบบแผน ความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม (Normative) ได้กล่าวว่าทั้ง 3 ด้านนี้เป็นการมองความผูกพันในชั้นทางจิตใจ

คือ 1. เป็นการบอกถึงความสัมพันธ์ของพนักงานต่อองค์กร 2. เป็นการบอกโดยนัยถึงการตัดสินใจที่จะดำรงการเป็นสมาชิกภาพ หรือไม่คงการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

จากองค์ประกอบตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีความหมายที่คล้ายคลึงกันและผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของ Meyer and Allen (1991) มาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ด้วย สามารถอนุมานได้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร มี 3 องค์ประกอบประกอบด้วย ด้านอารมณ์ความรู้สึก คือด้านจิตใจและทัศนคติ ด้านความต่อเนื่อง คือความคงทนสม่ำเสมอ และด้านมาตรฐานทางสังคมหรือบรรทัดฐานทางสังคม คือด้านหลักเกณฑ์ แบบแผน และความถูกต้อง (Greenberg, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) ในขณะที่ Laka-Mathebura (2004) ได้อธิบายสนับสนุนเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ด้านที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ด้านความเหมาะสมของค่าตอบแทน และด้านทางเลือก นั่นเอง

ความสำคัญความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลกับองค์กรและพนักงาน สามารถเป็นตัวทำนายอัตราการลาออกได้ หากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ซึ่งผลที่ได้จะตกอยู่กับองค์กรและพนักงานในองค์กรเอง

Angle and Perry (1981, pp. 1-14 อ้างถึงใน ศิริณี ไวยานนท์, 2550, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน โดยพบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจอยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมาทำงานตรงเวลามากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

Buchanan (1974, p. 340 อ้างถึงใน ศิริณี ไวยานนท์, 2550, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร อีกทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอก เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นนอกจากการสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์กรจะต้องสามารถรักษามูลค่าไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้าน

ความผูกพันให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กร เจตคติความผูกพัน จึงมีความสำคัญต่อองค์กร คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานได้ดี ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุม เพราะสามารถสะท้อนถึงผล โดยทั่วไปที่บุคคล สนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม

2. ความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพ แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันและสถานที่ทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วคราวนั้นจะ ไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

Greenberg and Baron (1997, p. 193) ได้กล่าวถึงความสำคัญว่า

1. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน กล่าวคือพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงมักจะปฏิบัติงาน อยู่ในองค์กรนานกว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรในระดับต่ำ

2. ความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจและเสียสละแรงกายแรงใจเพื่อ กิจการขององค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานและยินดีที่จะให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ส่วน พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรในระดับต่ำมักจะให้ความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อยหรือปฏิเสธที่จะ ให้การช่วยเหลือ

3. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร สามารถส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงาน จากการสำรวจทัศนคติในการทำงานของพนักงานโดยทั่วไป พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับ องค์กรสูงมักมีความสุขกับการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงานและมีชีวิตส่วนตัวที่มีความสุข

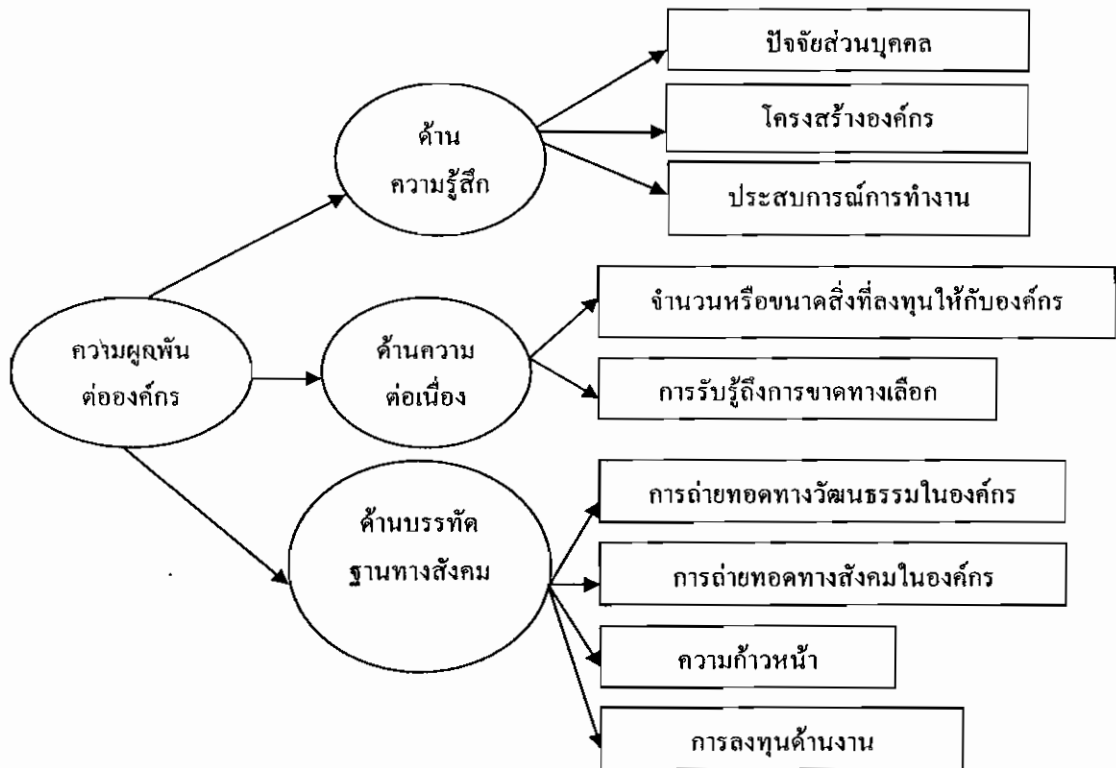
Ivancevich, Konopaske and Matteson (2005, p. 224) ระบุว่า “หลักฐานงานวิจัยชี้บ่งออกว่า การขาดซึ่งความผูกพันสามารถลดประสิทธิภาพขององค์กรได้” และระบุว่า “ผู้ที่มีความผูกพันต่อ องค์กรจะมีผลทำให้ค่านางานอื่นน้อยลง” นั้นหมายถึงพนักงานในองค์กรจะมีอัตราการเข้า-ออก งานลดลง หรือมีอายุงานมากนั่นเอง

ตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ ว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กรและพนักงาน เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของพนักงานกับจุดมุ่งหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้พนักงาน ปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ขององค์กร เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ทำงานได้ดี มีผลงานสูง มีการมาทำงานอย่าง สม่าเสมอ ตรงต่อเวลาในการทำงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังสามารถใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงานทำให้องค์กรสามารถทำนายอัตราการขาดงานและอัตราการเข้า-ออก ของพนักงานได้ดี จะช่วยลดอิทธิพลจากภายนอก เป็นผลเนื่องมาจากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน ดังนั้น องค์กรจะต้องรักษาพนักงาน ไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้านความผูกพันให้เกิดกับพนักงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990, pp. 1-18) ได้แบ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน แสดงในภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Allen & Meyer, 1990)

จากภาพที่ 2-7 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective commitment) มีปัจจัยที่ส่งผลดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal characteristics)

1.2 โครงสร้างองค์กร (Organizational structure)

1.3 ประสบการณ์การทำงาน (Work experience)

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuous commitment) ปัจจัยที่ส่งผลมีดังต่อไปนี้

2.1 จำนวนหรือขนาดของสิ่งที่ลงทุนให้กับองค์กร (Investment) ได้แก่ ระยะเวลา ความพยายาม อายุงาน เป็นต้น

2.2 การรับรู้ถึงการขาดทางเลือก (Perceived lack of alternatives)

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ปัจจัยที่ส่งผลมีดังต่อไปนี้

3.1 การถ่ายทอดทางวัฒนธรรมในองค์กร (Cultural socialization)

3.2 การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational socialization)

3.3 ความก้าวหน้า (Advancement)

3.4 การลงทุนด้านงาน (Investment)

Meyer and Allen (1991, pp. 61-89) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กรด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันกับองค์กรด้านความรู้สึก และความผูกพันกับองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านต่างกัน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง คือ การรับรู้ทางด้านเศรษฐกิจว่ามีระดับที่ดีหรือไม่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในองค์กรต่อไป มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 อายุ

1.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3 ความพึงพอใจในอาชีพ

1.4 ความตั้งใจจะลาออก

2. ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก คือ มีความเชื่อมั่นในองค์กรเชื่อในคุณค่าขององค์กร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 อิสระในงาน

2.2 ลักษณะเฉพาะของงาน

2.3 ความสำคัญของงาน

2.4 ทักษะที่หลากหลาย

2.5 ความท้าทายของงาน

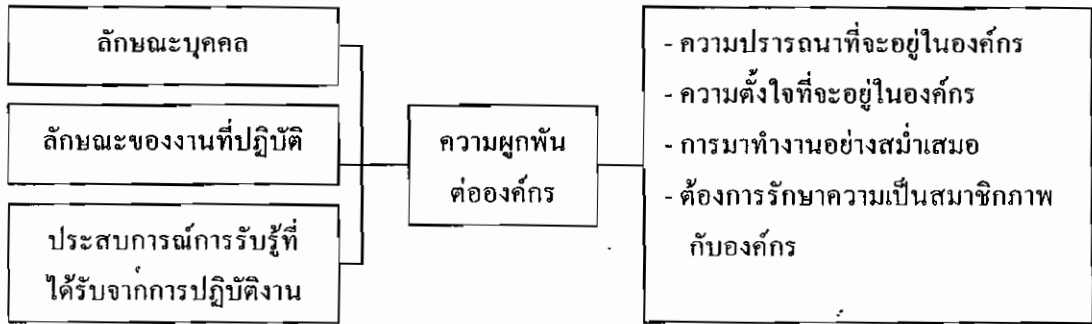
3. ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - 3.1 ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
 - 3.2 การพึงพอใจ
 - 3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร

Sheldon (1971 อ้างถึงใน ภักทรพล กาญจนปาน, 2552, หน้า 17) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ อายุ เพศ ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบวิชาชีพ
2. ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน มีส่วนผลักดันให้เกิดค่านิยมต่อวิชาชีพ
3. การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

Steer (1983, pp. 46-56) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นและผลของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influences) ต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ลักษณะบุคคล (Personal characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น อายุ อายุงาน เพศ ระดับการศึกษา ความต้องการความสำเร็จ ความชอบความเป็นอิสระ
2. ลักษณะการทำงาน (Job characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ ปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Job identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และ โอกาสที่ได้ปติสังสรรค์กับผู้อื่นในการทำงานนั้น (Opportunity for optional interaction)
3. ประสบการณ์การรับรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติทำงาน (Work experiences) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานภายในองค์กรอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ประการ คือ ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group attitude) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Meet expectation) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal importance) ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (Organization dependability) ปัจจัยดังกล่าวนี้ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกันความผูกพันต่อองค์กรก็มีผลกระทบต่อความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจทำงาน การคงรักษาพนักงานไว้ได้ในการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-8 แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Steers, 1983, pp. 46-56)

จากภาพที่ 2-8 อธิบายได้ว่า ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจทำงาน การคงรักษาพนักงานไว้ได้ในการปฏิบัติงานต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรขณะเดียวกันความผูกพันกับองค์กรก็มีผลต่อความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจทำงานและผลการปฏิบัติงาน

ต่อมา Steers สรุปว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสามารถพบอยู่โดยทั่วไปในสภาพแวดล้อมของการทำงานนั่นเอง ซึ่งพอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ที่สำคัญได้ 4 กลุ่มคือ

1. ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Personal characteristics) ลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่

1.1 อายุ (Age) งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า ถ้าสมาชิกขององค์กรมีอายุมากขึ้นก็จะยังมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากอายุทำให้คนตระหนักว่าทางเลือกในการทำงานของตนลดลง เพราะเมื่อคนอายุมากขึ้นมักจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงและสิ่งจูงใจที่จะทำให้เขาออกไปทำงานในองค์กรอื่นก็ต้องสูง เพียงพอที่จะทำให้เขาย้ายออกไปและสิ่งนี้เองทำให้แรงดึงดูดใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานอื่นลดลง ดังนั้น การเคลื่อนไหวระหว่างองค์กรจะลดลงเมื่อคนมีอายุมากขึ้น คนจึงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย อายุจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กรหรืออาจอธิบายได้อีกแง่มุมตามแนวความคิดของเบคเกอร์ (Becker) ว่าอายุชี้ให้เห็นถึงระยะเวลาที่ผู้นั้นปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ซึ่งทำให้มีการสั่งสมการลงทุนไปกับระบบการจ้างงานขององค์กรจำนวนมาก ผู้ที่มีอายุสูงจึงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่า เนื่องจากพิจารณาว่าการลาออกจากองค์กรจะทำให้สูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ ที่ได้สั่งสมไว้ในขณะที่คนมีทางเลือกน้อยลง

1.2 เพศ (Sex) ผลจากการศึกษางานวิจัยหลายชิ้น พบว่า เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย ได้เสนอความเห็นว่าการที่เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย

อาจเป็นผลมาจากข้อจำกัดทางด้านอาชีพ (Occupational barriers) มากกว่า เนื่องจากเพศหญิงค่อนข้างจะหางานทำได้ยากกว่าเพศชายจึงมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร

1.3 สถานภาพสมรส (Marital status) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลตัวหนึ่ง กล่าวคือคนที่แต่งงานมีครอบครัวแล้วมักจะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ เป็นโสด โดยเฉพาะเพศหญิงที่แต่งงานมีครอบครัวแล้วย่อมต้องการความมั่นคงในอาชีพ (Job security) มากกว่า รวมทั้งคิดถึง การสูญเสียในผลประโยชน์หรือสวัสดิการที่ตนควรจะได้รับหากต้องออกจากองค์กร

1.4 อายุงานหรือระยะเวลาที่ได้ดำรงตำแหน่งในองค์กร (Tenure) สมาชิกในองค์กรที่ทำงานหรืออยู่กับองค์กรมานานก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพราะการมีอายุงานในองค์กรมากก็มีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมาย คุณค่า และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเป็นเงาตามตัว และระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรก็เปรียบเสมือนกับการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ยิ่งสมาชิกมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้นก็จะเป็นการสั่งสมสิ่งจูงใจในการทำงาน และเป็นการพัฒนาอาชีพของ ตนในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลได้รับรางวัลจากองค์กร เช่น บำนาญ ผลประโยชน์ การแบ่งปันผลกำไร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้คนอยู่ในองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

1.5 ระดับการศึกษา (Education) ผลจากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงมักจะมี ความผูกพันต่อวิชาชีพ (Profession) ของตนมากกว่าจะผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความคาดหวัง (Expectation) ต่อองค์กรสูง และเมื่อองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของเขาได้ เขาก็จะผูกพันต่อองค์กรน้อยลง นอกจากนี้ ผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีโอกาสทางด้านอาชีพ สมัครงานได้ง่ายกว่า โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันมีองค์กรใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากและมีการขยายตัวขององค์กรต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการเปิดรับตำแหน่งงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง ๆ และผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีโอกาสในการทำงานในหลาย ๆ ประเภทได้ เพราะงานในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดสาขาเฉพาะเจาะจงมากนัก นอกจากงานที่จะต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเท่านั้น ทำให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายจึงสามารถเปลี่ยนงานได้ง่าย

1.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากสามารถทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่ต้อง กระตือรือร้นมากนัก ไม่เดือดร้อนต่อการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ แต่ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะมีความคาดหวังต่อองค์กรสูงในความก้าวหน้าของตน หากองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ เขาก็จะยังคงอยู่กับองค์กรได้แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองได้หรือมีองค์กรอื่นเสนองานที่ดีกว่าเหนือกว่าเขาก็จะขาดความผูกพันต่อองค์กรได้ง่าย

2. ลักษณะของงานหรือบทบาทที่ปฏิบัติ (Job or role characteristics) งานวิจัยของ สตีเวิร์ (Steers) ได้นิยามลักษณะงานว่า หมายถึง

- 2.1 ความท้าทายของงาน (Job challenge)
- 2.2 ความหลากหลายของงาน (Variety)
- 2.3 การมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (Autonomy)
- 2.4 การได้รับมอบหมายที่ชัดเจน (Role clarity) เพื่อไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งใน

บทบาท (Role ambiguity)

3. ลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural characteristics) ลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับระดับความเป็นทางการ (Degree of formalization) ภาระหน้าที่ที่จะต้องพึ่งพิงต่อกัน (Functional dependence) รวมทั้งการกระจายอำนาจจากองค์กร (Decentralization) เป็นระบบที่ไม่เป็นทางการจนเกินไป มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ทุกคนทำงานโดยช่วยเหลือสนับสนุนต่อกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้แก่สมาชิก ก็จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์กรได้นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจ (Participation in decision-making) ความเป็นตัวของตัวเองหรือการมีอิสระ (Worker ownership) และการควบคุมขององค์กร (Control of the organization) ก็ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

กฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นตัวกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กรหากมีความเคร่งครัดและเข้มงวดมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลเสียกับหน่วยงาน 2 ประการ กล่าวคือ 1. จะกลายเป็นบิคาเบิกรูปเป้าหมายของหน่วยงานได้ เพราะกลายเป็นว่าพฤติกรรมที่เหมาะสม คือ พฤติกรรมที่ยึดติดกับกฎระเบียบที่วางไว้เท่านั้น โดยมีได้คำนึงถึงสถานการณ์ในขณะนั้นและเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไร และ 2. ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันกับงาน สืบเนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะการรับรู้ว่าขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบถูกกำหนดไว้ว่าต้องทำมากน้อยเพียงใด และด้วยวิธีการแบบใดจึงจะถูกต้องและรอดพ้นจากการถูกลงโทษ ฉะนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่างานไม่มีอิสระในการทำงาน ความทู่แท้หรือการอยากสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในงานก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะเกรงว่าจะไปขัดแย้งกับกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความรู้สึกผูกพันหรือเกี่ยวข้องกับส่วนหนึ่งของงานที่ปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participatory) จากการศึกษาของนักวิชาการ พบว่าการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาไม่ใช่

อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) มากเกินไป ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงดูดให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

4. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (Work experiences) ประสบการณ์จาก การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นการรับรู้ของสมาชิกที่ว่าองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการของตน ได้มากน้อยเพียงใด หรือในช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ตนได้รับ ประสบการณ์ในทางที่เป็นคุณหรือโทษแก่ตนอย่างไรบ้าง ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงถูก มองว่าเป็นอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตวิทยาที่องค์กรเป็นผู้สร้างขึ้นมา เพื่อจะกล่อมเกลาคความ นึกคิดของสมาชิกให้คล้อยตาม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

4.1 ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Personal characteristics)

4.1.1 เพศ (Sex)

4.1.2 อายุ (Age)

4.1.3 สถานภาพ (Status)

4.1.4 อายุงานหรือเวลาที่ดำรงตำแหน่งในองค์กร (Tenure)

4.1.5 ระดับการศึกษา (Educational level)

4.1.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation)

4.2 ลักษณะของงานหรือบทบาทที่ปฏิบัติ (Job or role characteristics)

4.2.1 ความท้าทายของงาน (Job challenge)

4.2.2 ขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ (Job scope)

4.2.3 ความก้าวหน้าในการทำงานและการประสบความสำเร็จในการทำงาน

4.2.4 ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

4.3 ลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural characteristics)

4.3.1 ระดับความเป็นทางการ (Degree of formalization)

4.3.2 ภาระหน้าที่ที่จะต้องพึ่งพิงต่อกัน (Functional dependence)

4.3.3 การกระจายอำนาจ (Decentralization)

4.3.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจ (Participation in decision – making)

4.3.5 ความเป็นตัวของตัวเองหรือการมีอิสระ (Worker ownership)

4.3.6 การควบคุมขององค์กร (Control of organization)

4.4 ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (Work experiences)

4.4.1 ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร

- 4.4.2 ความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจขององค์กร
- 4.4.3 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร
- 4.4.4 ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่ง
- 4.4.5 การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน
- 4.4.6 ระบบการพัฒนาบุคคล

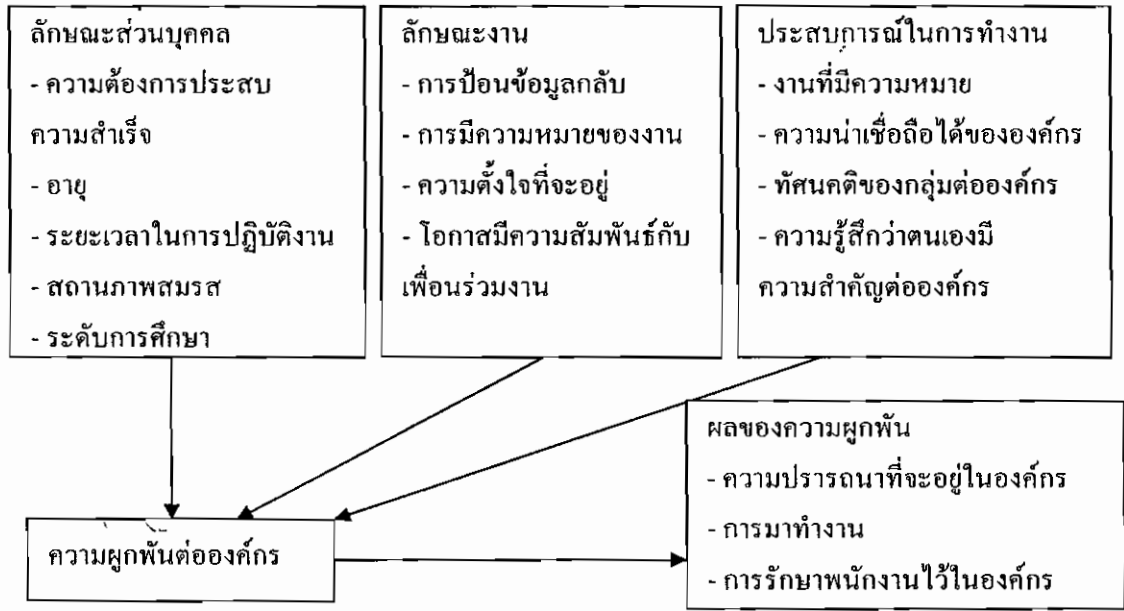
Steer and Porter (1983, p. 456) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กรและการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันกับองค์กร
2. ลักษณะงานหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรมีการศึกษา พบว่า งานที่เพิ่มคุณค่าจะเพิ่มความผูกพัน บทบาทที่ชัดเจนและความสอดคล้องของบทบาทมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กร เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
3. การออกแบบขององค์กร โครงสร้างที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรพบว่า ระดับของความเป็นทางการ ความมั่นใจในหน้าที่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีกรรมสิทธิ์ในการควบคุมตนเองของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กร
4. ลักษณะและคุณภาพของประสบการณ์ในงานที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าที่ปฏิบัติงานสนใจของพนักงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรและการที่ความคาดหวังของพนักงานพอดีกับงาน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กร

Steers and Porter (1983) กล่าวว่า ปัจจัยที่กำหนดต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ค่อนข้างชัดเจน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง
2. ลักษณะของงาน (Job characteristics) หมายถึง ลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experiences) หมายถึง สภาพการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อองค์กร ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร แสดงในภาพที่ 2-9



ภาพที่ 2-9 ปัจจัยกำหนดและผลของความผูกพันต่อองค์กร (Steers & Porter, 1983)

จากภาพที่ 2-9 อธิบายได้ว่าปัจจัยกำหนดและผลของความผูกพันต่อองค์กร จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง
2. พนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงต้องอยู่ต่อไป เพื่อทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตนเองเลื่อมใสศรัทธา
3. ความผูกพันต่อองค์กร อาจคาดหวังได้ว่าบุคคล ซึ่งมีความผูกพันในระดับสูงจะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลาย ๆ กรณี ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่น
4. บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงนี้จะรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นและมองเห็นแนวทางที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อความปรารถนาที่จะอยู่ ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร สามารถใช้พยากรณ์การคงอยู่หรือการลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นมีความสอดคล้องกันโดยจำแนกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลด้านอารมณ์ความรู้สึก คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ สมรส อายุงานหรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานระดับการศึกษา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จ และความตั้งใจจะลาออก

2. ปัจจัยที่มีผลด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ ระยะเวลา ความพยายาม อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย ความท้าทายของงาน บทบาทที่ปฏิบัติ อำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน การมอบหมายงานที่ชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดผลงาน ผลสะท้อนกลับของงาน โอกาสที่ได้ปฏิบัติสังสรรค์กับผู้อื่นในการทำงาน มีความผลักดันให้เกิดค่านิยมต่อวิชาชีพ งานที่เพิ่มคุณค่าจะเพิ่มความผูกพัน บทบาทที่ชัดเจนและความสอดคล้องของบทบาทมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

3. ปัจจัยที่มีผลด้านมาตรฐานทางสังคม คือ ประสบการณ์การรับรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทศนคติของกลุ่มหรือองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร เช่น การมีกรรมสิทธิ์ในการควบคุมตนเองของพนักงาน ระดับความเป็นทางการ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจ ความมั่นใจในหน้าที่ การกระจายอำนาจ และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ เช่น ความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจองค์กร ความคาดหวังของพนักงานพอดีกับงาน องค์กรไว้วางใจที่จะดูแลความสนใจของพนักงาน และการควบคุมขององค์กร เป็นต้น

ผลของความผูกพันต่อองค์กร

การมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะส่งผลดีให้กับทั้งพนักงานและองค์กร เช่น การมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและเงินบำนาญของพนักงาน และมีผลที่ดีต่อองค์กร โดยที่พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงช่วยให้องค์กรมีความมั่นคง และมีสภาวะแรงงานที่ดี ความผูกพันต่อองค์กรมีผลดังนี้ (Mowday et al., 1982, pp. 137-142)

ผลต่อพนักงาน

ผลของการมีความผูกพันต่อองค์กรสำหรับพนักงาน คือ การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ องค์กร รู้สึกมีความมั่นคง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายและจุดหมายในชีวิตและมีมุมมองต่อตนเองในแง่บวก หากพิจารณาตามนโยบายการให้รางวัลขององค์กร พนักงานที่ผูกพันต่อองค์กร จะได้รับรางวัลมากกว่าเนื่องจากทุ่มเททำงาน และคงความเป็นสมาชิกองค์กร และมีความจงรักภักดี

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อมุมมองต่อตนเอง และการเสียสละทำงาน ซึ่งจะมี ความสำคัญมากในคนที่ไม่มีครอบครัว หรือคนที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางสังคมอื่นนอกจากงาน

ความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำจะมีผลต่ออาชีพของพนักงานผู้นั้นในทางลบ โดยที่หัวหน้าจะ เลือกคนที่สามารถไว้ใจได้ และไม่ต้องกรณที่ใจแคบ ดังนั้น หากพนักงานไม่แสดงถึงความผูกพัน ต่อองค์กร อาจไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ผลต่อองค์กร

พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลจากการ ทุ่มเททำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ อัตราการลาออก การขาดงานที่ต่ำทำให้องค์กรมีการ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเป็นที่ประทับใจ แก่บุคคลภายนอกองค์กร พนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรสูงจะพูดถึงองค์กรในแง่ดีกับบุคคลอื่น นอกจากองค์กร ซึ่งเป็นส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการคัดเลือกคนและจ้างคนที่มีคุณภาพสูงที่ สนใจทำงานกับองค์กร

Luthans (1992, p. 125) จากการวิจัยพบว่า การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีผล ในทางที่ดีต่อองค์กร ดังนี้

1. อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ
2. การมาทำงานสายของพนักงานลดลง
3. อัตราการขาดงานลดลง
4. ผลในการปฏิบัติงานดีขึ้น

Mathieu and Sajak (1990, pp. 171-194 อ้างถึงใน ศิริณีย์ ไวยานนท์, 2550, หน้า 18) ได้ สรุปรว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความตั้งใจที่จะลาออกจากการงานและ ความเหนื่อยยากในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังสามารถใช้เป็น เครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน ซึ่งสมาชิก ที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีแนวโน้มที่จะขึ้นอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Meyer and Allen (1997, pp. 24-36) กล่าวถึง ผลของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกและพฤติกรรมกร การลาออก โดยเฉพาะความผูกพันด้านความรู้สึกละมีความสัมพันธ์มากที่สุด
2. ความผูกพันด้านความรู้สึกละมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจขาดงานของพนักงาน แต่จะ ไม่พบความสัมพันธ์นี้กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร แต่จะพบความสัมพันธ์ระหว่าง การขาดงานอย่างจงใจกับปฏิกริยาระหว่างความผูกพันด้านความรู้สึกละกับด้านคงอยู่กับองค์กร และ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

3. พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูงจะทำงานหนักและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกต่ำกว่า และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร

4. พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานสูงจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยจะพบมากในความผูกพันด้านความรู้สึก ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร พบว่าไม่มีความสัมพันธ์เชิงลบและไม่มีความสัมพันธ์

Newstorm and Davis (1993, p. 98 อ้างอิงใน สุกรรณิการ์ เขียมคงอยู่, 2550, หน้า 36) ได้กล่าวถึงผลของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบวก
2. ด้านลบ

และแบ่งระดับความผูกพันไว้ 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับต่ำ
2. ระดับกลาง
3. ระดับสูง

แสดงในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 ผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ

ระดับความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
1. ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออกลดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง 	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออก ความเหน็ดเหนื่อยเพิ่มขึ้น การขาดงานเพิ่มขึ้น - ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร
	<ul style="list-style-type: none"> - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ - ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร แสดงพฤติกรรมต่อต้าน

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

2. ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้น - ยังมีความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร - มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรจำกัดบทบาทของตนเอง - บุคลากรจะประเมิระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง
3. ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้สึกว่างานมีความปลอดภัยและมั่นใจในงาน - บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มผลผลิต - มีการแข่งขันในการปฏิบัติงานที่การงานเพิ่มขึ้น - วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัวและขาดความคิดสร้างสรรค์ - บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน - บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบและมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์กร

ที่มา: Newstorm & Davis (1993, p. 98)

จากตารางที่ 2-2 Newstorm and Davis (1993) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ขององค์กร และสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์กรแม้มีสภาพแวดล้อมภายนอกมากกระทบ จะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงได้

Thomson (1980, pp. 52-54) กล่าวว่า ความผูกพันสูงต่อองค์กรในบางครั้งก็ก่อให้เกิดผลเสียได้ การที่พนักงานมีความผูกพันสูง ทำให้มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนงานลดลงและพนักงานคงยึดถือความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรเท่านั้น ซึ่งมีกรณีศึกษามากมายชี้ให้เห็นว่าบุคคลสามารถที่จะก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วโดยการเปลี่ยนองค์กรใหม่ และการมีความผูกพันสูงอาจทำให้เกิด

“Group Think” นั่นคือ การชี้นำของกลุ่ม ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงต่อองค์กรและจะรู้สึก
 ฝันใจหากจะต้องวิพากษ์วิจารณ์องค์กรของตน

นอกจากนี้เขายังกล่าวว่า การมีความผูกพันสูงอาจเป็นสาเหตุของปัญหาสำหรับองค์กร
 ได้ โดยเมื่อมีความผูกพันสูงการเข้า-ออกจากงานก็จะต่ำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับความก้าวหน้าของ
 พนักงานก็จะลดลง เนื่องจากตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ก็ยังอยู่คงเดิมทำให้ขาดการแทนที่และขาด
 พนักงานใหม่ที่จะมาสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

Thomson and Mabey (1994 อ้างถึงใน สุวรรณ ผลิตง ไพบูลย์ผล, 2549, หน้า 28-29)
 กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ดังนี้

1. นำมาใช้ในการทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์กร หรือพยากรณ์
 อัตราการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงานของสมาชิก
2. เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดี มีผลงานสูง มีการมาทำงานอย่าง
 สม่าเสมอ และส่งผลต่อความคงอยู่ของบุคคลในองค์กร นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์กรยังม
 ความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิก
 ขององค์กร ส่งผลต่อการขาดงานในลักษณะแปรผกผัน นั่นคือ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร
 สูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำลง
4. เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้
 องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. ช่วยลดอิทธิพลจากภายนอก เป็นผลเนื่องมาจากสมาชิกมีความรัก และความผูกพันต่อ
 องค์กรมาก
6. ใช้เป็นตัวชี้วัดที่ดีตัวหนึ่งของการมีประสิทธิผลขององค์กร
7. ความผูกพันต่อองค์กร ถ้ามีมากจะนำไปสู่การเพิ่มของผลผลิต และลดอัตราการลาออก
 ของพนักงานด้วย

สุวรรณ ผลิตง ไพบูลย์ผล (2549, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ผลที่ตามมาจากการที่บุคคลที่มี
 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่า มีผลต่อพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลในองค์กร ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจที่
 จะมาทำงานมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หากสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อ
 องค์กรในระดับที่สูงแล้ว เขาก็จะมีแนวโน้มของการมีอัตราการขาดงานต่ำ
2. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน และความทุ่มเทให้กับงาน ความผูกพันต่อองค์กรนั้น
 มีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลถึงการที่

สมาชิกจะมีความทุ่มเทให้กับงานมากหรือน้อยอีกด้วย หากสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะมี ความตั้งใจ และเสียสละในการทุ่มเทให้กับงานมากกว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

3. เปลี่ยนงาน ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์มากที่สุด แม้ว่าผลจากการวิจัย หลาย ๆ ฉบับจะมีได้ผลความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการหมุนเวียน เปลี่ยนงานของสมาชิก แต่ก็พบว่ามีความสัมพันธ์ในลักษณะทางอ้อม โดยผ่านตัวแปรหรือปัจจัย อื่น ๆ ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่ทำงานในองค์กรต่อไป (Desire of stay) และความความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับความตั้งใจในการหางานอื่น (Intention to search for another job) ความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีถึงอัตราการโยกย้ายการเปลี่ยนงานของ สมาชิกในองค์กร และเป็นเครื่องชี้หรือตัวพยากรณ์ที่ดี (Job satisfaction)

4. ความผูกพันต่องาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในงานและมีความผูกพันต่องานสูง เพราะเห็นว่างาน คือหนทางซึ่งสมาชิกจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

การศึกษาผลของความผูกพันต่อองค์กร ตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ผลของความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

1. ผลต่อพนักงาน

1.1 ผลบวก ทำให้พนักงานเกิดการรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร ปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจและเสียสละในการทำงาน ซึ่งจะมีความสำคัญมากในคนที่ไม่มีครอบครัวหรือคนที่ไม่มี ความสัมพันธ์ทางสังคมอื่นนอกจากงาน ทำให้ส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผล การปฏิบัติงานที่ดี มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อัตราการขาดงานและอัตราการลาออกของ พนักงานต่ำ

1.2 ผลลบ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำ ส่งผลให้มีแนวโน้มในการ ลาออกและพนักงานแสดงพฤติกรรมการลาออก

2. ผลต่อองค์กร

2.1 ผลบวก ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งเกิดจากการที่พนักงานตั้งใจทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นที่ประทับใจต่อบุคคลภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรมีชื่อเสียง ช่วยลดอัตราการ ขาดงานและอัตราการลาออกของพนักงานได้ ทำให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ การเพิ่มขึ้นของผลผลิตหรือผลงาน สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดที่ดีตัวหนึ่งของการมีประสิทธิผลของ องค์กร และยังเป็นส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการคัดเลือกคนและการจ้างคนที่มีคุณภาพสูงที่ สนใจเข้าทำงานกับองค์กร

2.2 ผลลบ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง การเข้า-ออกจากงานจะต่ำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานจะลดลง เนื่องจากตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ก็ยังคงเดิมทำให้ขาดการแทนที่และขาดพนักงานใหม่ที่จะมาสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

แนวคิดทฤษฎีด้านความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและอาจจัดไว้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า ไซด์-เบท (Side Bet Theory) ซึ่ง Becker (1976) ได้สรุปขึ้นสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบ ชั่งน้ำหนักว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไป เขาจะสูญเสียอะไรบ้าง การที่คน ๆ หนึ่งไปเป็นสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานหนึ่งอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง เขาก็ได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจลงไป ในช่วงเวลานั้นให้กับองค์กร และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสจะไปหางานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น บุคคลผู้นั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนแต่ ถ้าเขาลาออกไปก่อนที่จะครบกำหนดที่จะได้รับการพิจารณา บำเหน็จ บำนาญ หรือผลตอบแทนอื่นซึ่งต้องมีกำหนดเวลาที่เท่ากับเขาลงทุนแรงกายสติปัญญาลงไปโดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้น การที่คน ๆ หนึ่งเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาลงทุนอยู่ในกิจการหรือองค์กรนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลาและยากต่อการที่จะละทิ้งจากองค์กรไปเพราะหมายถึงประโยชน์ที่จะเสียไปมากขึ้น

3. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดีและจะอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่ามีเขาเป็นสมาชิกขององค์กรจะต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่พันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

Becker (1976, p. 32) ได้เสนอทฤษฎีการเปรียบเทียบผลได้และผลเสีย (Becker's side bet theory) ไว้ดังนี้

ทฤษฎีการเปรียบเทียบผลได้และผลเสีย (Becker's side bet theory) เป็นทฤษฎีพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้พื้นฐานการแลกเปลี่ยน (Simple exchange program) กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลของบุคคลที่พิจารณาเปรียบเทียบว่าเขาลาออกจากองค์กรแล้วเขาจะได้อะไร เนื่องจากการที่เขาเข้าไปอยู่ในองค์กรทำให้เกิดการลงทุนที่เรียกว่า Side Bet ในรูปของเวลา กำลังกาย และสติปัญญา รวมทั้งโอกาสที่จะไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น ดังนั้น การที่เขาจะทำงานในองค์กรนั้นต่อไป เขาย่อมหวังประโยชน์ที่จะได้รับในระยะยาว เช่น บำเหน็จ บำนาญ นอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือน เพราะถ้าลาออกไปก่อนเวลา สิ่งที่ได้รับจะไม่คุ้มค่า และยิ่งถ้า

ทำงานมาเป็นระยะเวลาานเท่าไร ก็จะมีคามผูกพัน ไม่อยากจะลาออกจากองค์กร เนื่องจากสิ่งที่เขาสูญเสียไปจะมากกว่าสิ่งที่จะได้รับ ตัวอย่างผลได้และผลเสียที่เกิดขึ้นของการลงทุนในแต่ละเรื่อง มีดังนี้

อายุ กล่าวคือ การที่บุคคลมีอายุมากขึ้นเพียงใดก็จะยิ่งส่งผลให้เขามีโอกาสหรือทางเลือกในการเป็นสมาชิกในองค์กรอื่น ได้น้อยลงเท่านั้น

อายุงานที่ทำงานกับองค์กร หมายความว่า ถ้าบุคคลนั้นยังทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป เขาก็จะรู้สึกมีความอาวุโสในงานที่ทำ มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญเพิ่มมากขึ้น ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ทำให้เขาสูญเสียที่จะไปทำงานที่อื่น ๆ แต่สิ่งที่สูญเสียไปกับการลงทุนนั้นส่งผลตอบแทนคืนมา อาจมีความอาวุโสในงานที่ทำหรือตำแหน่งหน้าที่การงานได้ ซึ่งถ้าเขาจะต้องละทิ้งองค์กรไป เขาอาจจะต้องสูญเสียความเป็นอาวุโสที่มีอยู่ เพื่อไปเริ่มต้นทำงานองค์กรแห่งใหม่

การศึกษา กล่าวคือ บุคคลจะเกิดความคิดว่าการที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ตำแหน่งงานปัจจุบันนี้ได้ เขาจะต้องลงทุนลงแรงในการเล่าเรียนจนกระทั่งได้วุฒิการศึกษาดังกล่าวได้ บุคคลก็จะเปรียบเทียบกับองค์กรให้ผลตอบแทนเขาคุ่มค่ากับวุฒิการศึกษาเขามากหรือไม่เพียงใด

สถานภาพสมรส กล่าวคือ บุคคลที่สมรสแล้วจะมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบครอบครัวเพิ่มมากกว่าบุคคลที่ยังโสด ดังนั้น การตัดสินใจออกจากองค์กรต้องเปรียบเทียบผลได้ผลเสียอย่างมากก่อนที่จะละทิ้งองค์กรเพื่อไปเริ่มงานที่องค์กรใหม่

กำลังกายและกำลังสติปัญญาที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กร บุคคลจะคิดคำนวณเปรียบเทียบว่าสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กรนั้น เขาได้รับผลตอบแทนจากองค์กรคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สิทธิพิเศษต่าง ๆ หรือสิ่งตอบแทนในรูปของเบี้ยบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการ ฯลฯ สิ่งซึ่งบุคคลที่ลงทุนสูงกว่าจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันองค์กรมากกว่าผู้ที่ลงทุนน้อยกว่า

ทฤษฎีการลงทุน ของ Becker (1976, p. 32) มีสาระสำคัญคือ บุคคลเกิดความสำคัญต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (Side-bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้นหากเขาไม่มีความผูกพันกับสิ่งเหล่านั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการยึดมั่นผูกพันไว้ จึงเป็นทางเลือกที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกเป็นอื่น ระดับของการลงทุนในบางประการผันแปรตามมิติระยะเวลาเป็นสำคัญ กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรด้านอายุ การทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใด ก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพย์สินที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่ หรือสิ่งที่ได้อุทิศในรูปของ

กำลังกาย กำลังใจ ดังนั้น บุคคลที่ทำงานกับองค์กรมานานย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ ยากกว่าคนที่ทำงานให้กับองค์กรไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่า หากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับ การลงทุนของเขาเสียเปล่าและอาจไม่คุ้มกับการได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานใหม่

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (1995, p. 27) เชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีเพียง 2 ชนิด คือการต้องการมีความสุขสบายและต้องการปลอดภัยจาก การเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลัง โดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากล้ายกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ มาเหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการจะมีมากน้อยแตกต่างกัน ความต้องการทั้ง 3 ชนิด จะมีดังนี้คือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement) คนที่ซึ่งมีความต้องการประสบความสำเร็จสูง โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบที่จะทำงานให้ได้ผลดี ด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จผลให้ได้ด้วยฝีมือของตนเอง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานนั้น คนพวกนี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

1.1 จะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย

1.2 ต้องการจะทราบถึงความเป็นไปของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบการทำงานยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยที่ไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ

1.3 คนอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ชอบทำงานประเภทที่ขึ้นกับโชคหรือที่คาดการณ์ผลไม่ได้ จุดมุ่งหมายของคนเหล่านี้คือ ต้องการจะทำโครงการใด โครงการหนึ่งที่ชัดเจนเป็นการเฉพาะ โดยมีขอบเขตแจ้งชัด แต่จะไม่นิยมทำงานที่ต้องขึ้นกับโอกาสที่เอานั่นอนไม่ได้หรือที่ต้องขึ้นกับคนอื่น

2. ความต้องการด้านอำนาจ (Power) คือความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมเหนือต่อทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคม คนประเภทที่นิยมชมชื่นต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ ต่างจะพยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งต่างจะไฝหาคำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูงถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้จะมีดังนี้ คือ

2.1 นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร

2.2 เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ

2.3 พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร

2.4 เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ

3. ความต้องการความผูกพัน (Affiliation) คือการให้น้ำหนักความสำคัญต่อมิตรจิตร์และความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้คนที่มีความต้องการทางสายสัมพันธ์มากจึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้นคนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การหวังจะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะหาตลอดเวลา

ทฤษฎีความผูกพันในองค์กร (Commitment theory) ของ Allen and Gellatly's (1984, pp. 152-156) สามารถแบ่งความผูกพันในองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective commitment) เป็นความผูกพันทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก โดยที่บุคคลที่จะรู้สึกรักและผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรเสมือนเป็นเจ้าขององค์กร มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความผูกพันในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้จากที่เขารับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรเดียวกัน โดยถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันกันสูงจะไม่มีมีการต่อต้านและอิจฉาริษยากัน ระบบที่รวมกันนี้ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป สมาชิกจะยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกัน ดังนั้น คนที่ทำงานในองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหนเป็นเพราะว่าเขามีความปรารถนาหรือมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ด้านความต่อเนื่อง (Continence commitment) เป็นความผูกพันต่อเนื่อง คือ บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อเขาได้คำนวณเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาต้องการลงทุนไปกับองค์กร และสิ่งที่ดีที่สุดเสียไปถ้าเขาลาออกจากองค์กร ความผูกพันต่อเนื่อง คือ ความเต็มใจของบุคคลที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ จะอยู่บนพื้นฐานบนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กรทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร ได้แก่ รางวัล ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นที่ได้รับ

3. ด้านมาตรฐานทางสังคม (Normative commitment) หรืออาจเรียกว่า ความผูกพันทางจริยธรรม (Moral commitment) เป็นความผูกพันในด้านการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ยึดถือเป็นบรรทัดฐานและเคารพอำนาจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง โดยจะเริ่มต้นด้วยการประเมินค่ามาตรฐานของกลุ่มในทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุและสมผลและของกลุ่ม จากนั้นเขาก็จะเกิดการยอมรับเชื่อฟังต่อบรรทัดฐานเหล่านั้นจนกลายเป็นความผูกพัน โดยความผูกพันในลักษณะนี้จะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้น เมื่อลักษณะของบุคคลและ

ความรู้สึกถึงความมีคุณค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะความผูกพันต่อองค์กรที่บุคคลแสดงออกมาสามารถมองเห็นได้จากการยินยอม ทำตาม การยึดถือขององค์กร การยอมรับค่านิยมขององค์กร

นอกจากนี้ Spector (2000, p. 218) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันทางอารมณ์

- 1.1 สมาชิกมีความสุขที่จะใช้ชีวิตที่เหลืออยู่ทำงานให้กับองค์กรนี้
- 1.2 สมาชิกรู้สึกอย่างแท้จริงว่าปัญหาขององค์กรเป็นปัญหาของตนเอง

2. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง

- 2.1 การอยู่ในองค์กรของสมาชิกเป็นสิ่งที่จำเป็นมากกว่าต้องการอยู่
- 2.2 เป็นสิ่งที่ยากมากที่สมาชิกจะออกจากองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานทางสังคม

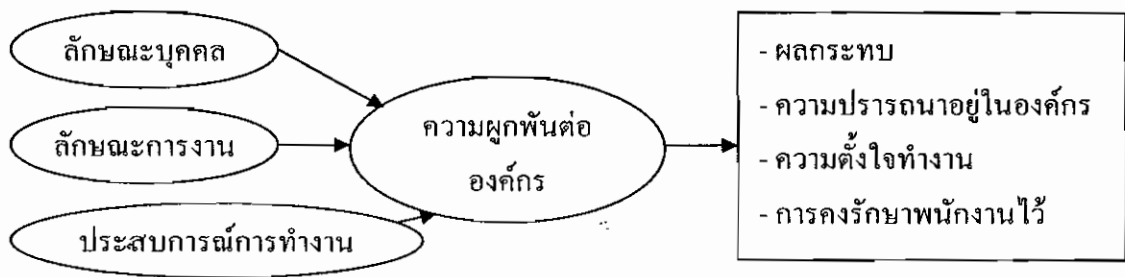
- 3.1 สมาชิกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรที่ครั้งหนึ่งตนเองเคยทำงาน
- 3.2 แม้ว่าสมาชิกจะมีโอกาสที่ดีกว่าในการลาออกจากองค์กร ก็จะไม่ตัดสินใจออก

จากองค์กร

Steers and Porter (1979, pp. 45-56) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานและสามารถสะท้อนถึงผล โดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่มุมหนึ่งของงานเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร แสดงในภาพที่ 2-10



ภาพที่ 2-10 ปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลของความผูกพันต่อองค์กร (Steers & Portor, 1979, pp. 45-46)

จากภาพที่ 2-10 ได้แสดงถึง สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influences) ต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) เช่น อายุ การศึกษา โอกาสประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะการงาน (Job characteristics) เช่น ความท้าทายในงาน โอกาสมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experiences) เช่น ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร ความเชื่อต่อองค์กร ปัจจัยดังกล่าวต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ดังที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ดังนี้

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรจำแนกแก่นความคิดออกเป็น 3 ด้าน คือ 1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึกหรือแนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ 2. ความผูกพันด้านต่อเนื้อ เป็นแนวทางที่เน้นความผูกพันเนื่องมาจากการลงทุน และ 3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม เป็นแนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ซึ่งเป็นผลมาจาก 2 ตัวแปร ได้แก่ การหล่อหลอมทางสังคม และการแลกเปลี่ยน

นอกจากนี้ทฤษฎีที่กล่าวผลได้และผลเสียที่เกิดขึ้น สรุปได้ว่าทฤษฎีเปรียบเทียบผลได้และผลเสียของ Becker กล่าวถึงในแต่ละเรื่อง โดยใช้พื้นฐานการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย อายุ อายุงานที่ทำกับองค์กร การศึกษา สถานภาพสมรส กำลึงกายและกำลึงสติปัญญาที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กร เป็นผลของบุคคลที่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบว่าเขาลาออกจากองค์กรแล้วเขาจะได้อะไรหรือการทำงานในองค์กรนั้นต่อไปเขาย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับในระยะยาว

คำตอบแทน

ความหมายคำตอบแทน

การศึกษาความหมายของคำตอบแทน ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ได้กล่าวไว้และมีความหมายที่ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถอนุมานได้ว่า คำตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน การบริหารที่แนชด ผลประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ได้แก่ สวัสดิการผลประโยชน์ และบริการที่พนักงานได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน (Milkovich & Newman, 2005 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2550) และคำตอบแทน ยังหมายถึง รางวัลทั้งหมดซึ่งเป็นรางวัลทั้งภายในและภายนอกที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนจากการทำงานไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบด้านการเงิน บริการ รางวัลที่เป็นตัวเงินและสิ่งต่าง ๆ หรือผลประโยชน์ รวมไปถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงานจากองค์กร (Martocchio, 2006; Mondy, Noe & Premeaux, 1999; พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2550)

คำตอบแทน (Compensation) หรือในบางกรณีใช้คำว่า Remuneration หมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงิน บริหารที่แนชด และผลประโยชน์เกื้อกูลที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ที่เกิดจากการจ้างงาน (Milkovich & Newman, 2008, p. 9)

Martocchio (2006, p. 3) ได้ให้ความหมายของคำตอบแทนไว้ว่า คำตอบแทนเป็นรางวัลทั้งภายในและภายนอกที่พนักงานได้รับจากการทำงาน โดยคำตอบแทนภายในจะเป็นตัวแทนสภาพทางจิตวิทยาที่สำคัญซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงาน ในขณะที่คำตอบแทนภายนอกจะประกอบด้วยคำตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

Milkovich and Newman (2005, p. 6) คำตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

Mondy, Noe and Premeaux (1999, p. GL-2) ได้ให้ความหมายของคำตอบแทน (Compensation) หมายถึงรางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550, หน้า 421) ให้ความหมาย คำตอบแทนว่า หมายถึง รางวัลที่เป็นเงินและสิ่งต่าง ๆ ที่มีมูลค่าเป็นเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2550, หน้า 270) ให้ความหมายว่า คำตอบแทน หมายถึง ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กรทั้งในรูปตัวเงิน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง และที่ไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ โดยเงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงิน

ที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานถือเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ พนักงานเหล่านี้ ได้แก่ พนักงานในสำนักงาน (White collar) และบรรดาผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เป็นที่ปรึกษา สำหรับคำว่า ค่าจ้าง (Wages) หมายถึงจำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นค่าตอบแทน โดยถือเกณฑ์การจ่ายคำนวณเป็นชั่วโมงหรือสัปดาห์ในการทำงาน พนักงานเหล่านี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ คนงานเป็นรายชั่วโมง (Blue collar) สำหรับผลประโยชน์อื่น ๆ มีความหมายถึง สวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการที่พนักงานได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน

ความสำคัญค่าตอบแทน

ความสำคัญของค่าตอบแทนที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

กึ่งพร ทองใบ (2553, หน้า 20-22) ได้อธิบายถึงความสำคัญเรื่องค่าตอบแทนว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อประเทศโดยรวมด้วย มีดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน (Employees) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นให้พนักงานปฏิบัติและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องมือตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน

2. ความสำคัญต่อองค์กร (Organization) ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนต้นทุนการผลิต การขาย และบริการของกิจการ กิจการจะสามารถแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ได้นั้นจะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานให้มีอัตราส่วนเหมาะสมกับผลผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ หากการกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสม นายจ้างอาจได้รับการเรียกร้องจากพนักงานซึ่งมีผลต่อแรงงานสัมพันธ์ ในกิจการหลายแห่งเมื่อพนักงานไม่พอใจ ในเรื่องค่าตอบแทนอาจก่อให้เกิดปัญหาการนัดหยุดงาน ซึ่งอาจเป็นผลเสียหายร้ายแรงต่อกิจการ หากองค์กรหรือนายจ้างประสงค์จะให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานอยู่กับองค์กรก็จำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างเพียงพอ

3. ความสำเร็จของผู้ถือหุ้น (Stockholders) ค่าตอบแทนถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญของกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือ หากกิจการมีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นจำนวนมากก็จะทำให้กำไรที่เป็นตัวเงินที่นำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง นอกจากนั้นยังส่งผลต่อผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นของกิจการด้วย เพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ

4. ความสำเร็จต่อผู้จัดการ (Manager) หรือผู้บริหาร (Administrators) ผู้จัดการ หรือผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ซึ่งค่าตอบแทนนี้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร 2 ประการ คือ

4.1 ค่าตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร ดังนั้น ผู้จัดการ หรือผู้บริหารจึงต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามความสามารถของพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากภายนอกของอัตราค่าแรงงานโดยทั่วไปรวมถึงอัตราของกลุ่มคู่แข่งด้วย

4.2 ผู้จัดการ หรือผู้บริหารต้องพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่จะมีอิทธิพลหรือจูงใจพฤติกรรมของพนักงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานในเรื่องทัศนคติที่มีต่อลูกจ้าง ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ทักษะและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน

5. ความสำเร็จต่อสังคมโดยรวม (Society) ค่าตอบแทนมีความสำคัญของสังคมโดยรวมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ทางเศรษฐกิจ ค่าตอบแทนที่กิจการจ่ายให้พนักงานจัดเป็นต้นทุนของกิจการ ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้นมีผลทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น ถ้าอัตราค่าตอบแทนสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มผลผลิตของพนักงานแล้วจะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรืออีกด้านหนึ่ง ค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจคือก่อให้เกิดการลงทุนการจ้างงานและทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

5.2 ทางสังคม ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อ โดยลูกจ้างสามารถนำค่าตอบแทนที่ตนได้รับมาจับจ่ายใช้สอยเพื่อซื้อสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตน การที่ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนายจ้างอาจต้องปลดคนงานออกหรือเลิกจ้าง ทำให้เกิดปัญหาหาการว่างงานขึ้น ลูกจ้างบางส่วนก็ขาดรายได้ ทำให้มีอำนาจซื้อน้อยลง ถ้าความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงมีอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมขึ้นได้

5.3 ทางการเมือง ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่ง การเรียกร้องของกลุ่มนี้อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมากหากพรรคการเมืองใด ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูงเพราะมีฐานกำลังที่มั่นคง

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2552, หน้า 7-8) ได้ให้ความสำคัญของค่าตอบแทนแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนปฏิบัติงาน

1.1 เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ และเป็นรายได้หลัก

1.2 เป็นเครื่องสร้างอนาคต สามารถเก็บออม (Saving) ได้ ในเมืองไทย ค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำ จึงไม่สามารถที่จะเก็บออมเพื่อสร้างอนาคตได้ ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าครองชีพแล้ว อัตราการ

เพิ่มของค่าตอบแทน (เงินเดือน ค่าจ้าง) เมื่อเทียบกับค่าครองชีพหรือดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer price index) ไม่มีความสัมพันธ์กัน

1.3 เป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานดี

2. ต้องค์กร/นายจ้าง

2.1 เป็นเครื่องช่วยให้การบริหารบรรลุผล ไม่มีการบริหารใดที่ไม่หวังค่าตอบแทนหรือไม่ใช้เงินค่าตอบแทน

2.2 เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน ที่จะช่วยให้งานดำเนินต่อไปได้

2.3 เป็นเครื่องมือกำหนดความเจริญก้าวหน้าหรือลำดับของกิจการ เช่น ลงทุนจ้างคนที่มีคุณภาพ หน่วยงานที่ไม่ลงทุนจะได้คนที่มีคุณภาพต่ำ งานก็จะมีปัญหา

3. ต่อสังคมส่วนรวม (ประเทศ)

3.1 ด้านเศรษฐกิจค่าตอบแทน จะเป็นเครื่องชี้นำอำนาจในการซื้อของคนในสังคม เป็นเครื่องมือที่พยายามสร้างความเป็นธรรมในสังคมให้มากที่สุด ในระบบของไทยค่าใช้จ่ายที่เกิดในหลาย ๆ กรณีมิได้เกิดขึ้นตามสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมการบริโภคไม่เหมือนกับประเทศอื่น ทำให้ยากในการแบ่งตลาด ตลาดของไทยมีตลาดเดียว ราคาสินค้าเป็นราคาเดียว ในต่างประเทศสามารถจะแยกลูกค้าได้ชัดเจนกว่า ถ้าคนอยากจนจริง ๆ ต้องอยู่ในองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือ หรือเป็นสมาชิกร้านค้าที่ขายสินค้าในราคาถูก

3.2 ด้านสังคมไทยมีค่าใช้จ่ายทางสังคม (ภาษีสังคม) มาก ในต่างประเทศเวลาจะระบายของออกจะใช้วิธีลดราคา ส่วนของไทยบางกรณีต้องขึ้นราคา คนจึงจะแห่มาซื้อเพราะกลัวว่าราคาจะขยับสูงขึ้นอีก

3.3 ด้านการเมือง ค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจะเป็นการเมืองมาก เช่น รัฐบาลจะปรับเงินเดือนก็จะมีปัญหามากส่วนเอกชนก็มีเรื่องการเมืองภายในเข้ามาเกี่ยวข้อง เงินเดือนจะถือเป็นความลับ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2550, หน้า 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่าตอบแทนว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานทุ่มเทความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งควรจะทำให้สอดคล้องกับความคาดหวังของตัวพนักงานเองด้วย จุดเริ่มต้นของค่าตอบแทนอยู่ที่การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความสอดคล้องกับระบบโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position structure) โครงสร้างอัตราเงินเดือน (Salary structure) และ โครงสร้างระบบสวัสดิการ (Benefits structure) จะเห็นได้ว่า ในแต่ละระบบเหล่านี้ เป็นรากฐานของการบริหารของทุกหน่วยงานความสำเร็จของการบริหาร โดยทั่วไปจึงต้องเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่าตอบแทนไว้ข้างต้น สามารถสรุปความสำคัญของค่าตอบแทนได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานทุ่มเท เพียรพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ค่าตอบแทนจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. มีความสำคัญต่อพนักงาน ต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ ทำให้พนักงานมีอำนาจในการซื้อ เป็นเครื่องมือสร้างอนาคต พนักงานสามารถนำมาเก็บออมได้ เป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความมั่นคง ตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน

2. มีความสำคัญต่อองค์กร นายจ้าง รวมถึงผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีส่วนร่วมในการกำหนดค่าตอบแทน เพราะค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนต้นทุนของกิจการ เป็นเครื่องมือช่วยให้การบริหารบรรลุผล เป็นปัจจัยในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นเครื่องมือกำหนดความเจริญก้าวหน้าหรือลำดับหลังขององค์กรได้

3. มีความสำเร็จของผู้ถือหุ้น ค่าตอบแทนถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับผู้ถือหุ้น และส่งผลต่อผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นขององค์กรด้วย หากมีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานมากจะทำให้กำไรที่จะนำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นลดลง

4. มีความสำเร็จต่อสังคมโดยรวม ได้แก่

4.1 ทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นมีผลทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น เป็นเครื่องชี้วัดอำนาจในการซื้อของคนในสังคม เป็นเครื่องมือที่พยายามสร้างความเป็นธรรมในสังคมให้มากที่สุด

4.2 ทางสังคม ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ จะก่อให้เกิดอำนาจการซื้อ ทำให้สามารถนำค่าตอบแทนมาซื้อสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

4.3 ทางการเมือง ค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจะเป็นการเมืองมากและการเรียกร้องของผู้ใช้แรงงาน อาจมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้

วัตถุประสงค์ค่าตอบแทน

มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้ค่าตอบแทนไว้ดังนี้

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2550, หน้า 273) แบ่งวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนไว้

4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคคลภายนอก การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะเป็นการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีให้เกิดความสนใจเข้ามาสมัครทำงานให้กับองค์กร

2. เพื่อบริหารต้นทุนค่าตอบแทน พนักงานองค์กรถือว่าเป็นต้นทุนแรงงานซึ่งเป็นต้นทุน การจัดการธุรกิจที่มีความสำคัญและมีสัดส่วนที่สูง ผู้บริหารสามารถใช้กำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็น เครื่องมือในการควบคุมรายจ่ายขององค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์ได้

3. เพื่อการจูงใจการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและถูกต้องจะเป็น การจูงใจให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน การกำหนดค่าตอบแทนมีผลต่อขวัญและ กำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและลดปัญหาที่เกิดจากความไม่พอใจในรายได้
อนิวซ์ แก้วจางค์ (2552, หน้า 168) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้ค่าตอบแทนมี 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถและมีผลงานที่ดี ในแง่นี้เป็น การมองค่าตอบแทนเป็นปัจจัยจูงใจบุคลากรได้ เพราะองค์กรสามารถกำหนดค่าตอบแทนแบบจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเงื่อนไข ที่ว่าหากบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นแล้วจะ ได้รับส่วนแบ่งรางวัลหรือค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรมจากการที่กิจการมีรายได้หรือผลผลิตสูงขึ้น

2. เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน การควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มี ความสำคัญมากต่อกิจการเพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถ ควบคุมต้นทุนได้ดีเพียงใด การที่มีหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนก็จะสามารถทำให้องค์กรมี หลักประกันได้ว่า องค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนไปนั้นมีความคุ้มค่ากับผลงานที่พนักงานได้ทำให้ องค์กร และยังทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงรายได้และรายจ่ายได้เป็นการแน่นอน ดังนั้นจึงต้อง มีการวางแผนนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสม เพื่อให้กิจการ ได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป

3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้างบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และเป็นสิ่งที่จะ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่ของตนเพื่อปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและ เป็นประโยชน์แก่กิจการ รวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและค่าตอบแทน สำหรับคนที่ปฏิบัติงานดี

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน ให้แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม ย่อมก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถจูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กร อย่างเต็มกำลังความสามารถ การทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่น ทำให้บุคลากรพึงพอใจ ลดการลาออก

ลดการร้องเรียน และปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน ในทางตรงกันข้ามหากการบริหารค่าตอบแทน เป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและอาจมีการนัดหยุดงานได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความเสียหายทั้งในด้านการผลิต การบริหารและชื่อเสียงขององค์กร

5. เพื่อสรรหาและดึงดูดคนเข้าสู่องค์กร ค่าตอบแทนเป็นกลไกของตลาดแรงงานซึ่งทำหน้าที่จัดสรรคนไปสู่องค์กรต่าง ๆ ตามแรงดึงดูดของงานอันแสดงออกโดยอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเสริมอื่น ๆ องค์กรจึงต้องต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อจูงใจคนมีความสามารถให้มาสมัครงานกับองค์กร โดยการจ้างค่าตอบแทนที่จูงใจ

การศึกษาวัดดูประสภผลค่าตอบแทน ตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า วัดดูประสภผลของการให้ค่าตอบแทน มีดังนี้

1. การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ มีผลงานที่ดี และดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติที่ดีเกิดความสนใจเข้ามาสมัครทำงานกับองค์กร ถือเป็นกลไกของตลาดแรงงานซึ่งทำหน้าที่จัดสรรคนไปสู่องค์กรต่าง ๆ ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถมาสมัครงานและพิจารณารับเข้าทำงานในองค์กรต่อไป

2. เพื่อบริหารต้นทุนค่าตอบแทน การที่มีการวางแผนนโยบาย แนวปฏิบัติ และหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรได้ผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป รวมไปถึงสามารถคาดคะเนถึงรายได้และรายจ่ายได้เป็นการแน่นอน

3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้แก่องค์กร

4. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ประเภทค่าตอบแทน

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนไว้ดังนี้

Milkovich and Newman (2008, p. 9) แบ่งค่าตอบแทนได้ 2 ประเภท แสดงในภาพที่ 2-11



ภาพที่ 2-11 ค่าตอบแทนในการทำงานตามแนวคิดของ Milkovich and Newman (2008, p. 9)

จากภาพที่ 2-11 อธิบายได้ว่า ค่าตอบแทนมี 2 ประเภท ดังนี้

1. ค่าตอบแทนรวม (Total compensation) เป็นผลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้กับพนักงาน ประกอบด้วย

1.1.1 เงินค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base wage or salary) เป็นการจ่ายตอบแทนจากงานที่ลูกจ้างได้ทำงานให้และแตกต่างกันตามลักษณะคุณค่าของงาน

1.1.2 เงินค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม (Merit pay) ที่เป็นเงินตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง นอกเหนือจากค่าตอบแทนพื้นฐาน

1.1.3 เงินค่าตอบแทนจูงใจ (Incentives) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนจูงใจที่เพิ่มขึ้น โดยอิงตามผลการปฏิบัติงานส่วนที่เพิ่มและไม่มีการเพิ่มในค่าตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งจะพิจารณาให้เป็นครั้ง ๆ ไป โดยมีเป้าหมายผลงานหลายทาง

1.2 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ (Benefits) หมายถึง ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect compensation) ที่พนักงานทุกคนได้รับ เช่น ประโยชน์ที่ให้เพื่อป้องกันการขาดรายได้ การประกันสุขภาพ สวัสดิการคุ้มครองการเงิน สวัสดิการที่ช่วยเหลืออื่น ๆ เป็นต้น

2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational returns) หมายถึง ผลตอบแทนเกี่ยวกับทางจิตวิทยาที่คนตระหนักและเชื่อว่าได้รับจากงานที่ทำอยู่ ประกอบด้วย

2.1 การยกย่องและการให้ตำแหน่ง (Recognition & Status) เป็นการตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 การมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถ (Challenging work) เป็นการให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.3 การให้ความมั่นคงในงาน (Employment security) เป็นการทำให้เกิดความมั่นคงในงาน

2.4 การให้โอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) เป็นการได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน

สำหรับองค์ประกอบและประเภทค่าตอบแทนตามแนวคิดของ Milkovich and Newman (2008) ซึ่งแบ่งผลตอบแทนรวมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ค่าตอบแทนรวม และผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ มาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับลักษณะกระบวนการบริหารค่าตอบแทนในลักษณะนี้ มีรายละเอียดแนวคิดที่เกี่ยวข้องและความหมายที่คล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

Mondy and Noe (2005, pp. 284-285) แบ่งประเภทค่าตอบแทนดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial compensation) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินหรือสามารถตีค่าเป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือเป็นตัวเงินให้แก่ลูกจ้าง แบ่งย่อยได้เป็น 2 รูปแบบคือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยตรง (Direct financial compensation) ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกจ้างได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงของการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง

1.1.2 เงินเดือน (Salaries) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกจ้างได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาะสมเป็นเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง

1.1.3 ค่านายหน้าการขาย (Commissions) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ผูกมัดกับความสำเร็จของผลงานตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยจะเชื่อมโยงกับดัชนีกำไร ซึ่งจะขึ้นลงกับรายได้ขององค์กร

1.1.4 โบนัส (Bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (Lump-sum payment) หมายถึง รางวัลที่ให้พนักงานเป็นรายครั้ง ตามผลการปฏิบัติงาน โดยมีข้อผูกมัดเป็นกฎเกณฑ์ที่แน่นอนว่าองค์กรจะต้องจ่ายให้แก่พนักงานเป็นประจำและจ่ายให้เท่าใด

1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect financial compensation; benefits) เป็นรางวัลที่ให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง ซึ่งถือเป็นสวัสดิการหรือผลตอบแทน หรือประโยชน์เกื้อกูลที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นสมาชิกขององค์กร (Byars & Rue, 1997, p. 320) โดยมีวัตถุประสงค์ในการดึงดูดรักษา และจูงใจพนักงาน

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial compensation) ค่าตอบแทนรูปแบบนี้จะมาจากที่พวกเขาทำ หรือสภาพแวดล้อมจากการทำงาน ได้แก่

2.1 ตัวงาน (The job) ประกอบด้วย

2.1.1 ทักษะที่หลากหลาย (Skill variety) งานที่ปฏิบัติเรียกร้องความต้องการระดับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะหลากหลายแค่ไหนเพียงใด เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ใช้ความรู้ความสามารถหลายชนิดที่ตนมี

2.1.2 เอกลักษณ์ของงาน (Task identity) งานที่ปฏิบัติต้องการระดับแห่งความสำเร็จสมบูรณ์ในตัวเองมากน้อยเพียงใด

2.1.3 ความสำคัญของงาน (Task significance) ระดับผลกระทบของงานที่มีผลต่อผู้อื่นถือว่าเป็นความสำคัญของงาน

2.1.4 ความเป็นอิสระ (Autonomy) ระดับความอิสระของงานที่ปฏิบัติอยู่มอบให้กับพนักงาน ในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเอง เพื่อบรรลุผลสำเร็จแห่งงาน

2.1.5 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ระดับที่จะมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลของงานที่ทำไปว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ดีไม่ดียังไง

2.2 สภาพแวดล้อมในงาน (The job environment)

2.2.1 นโยบายที่ใช้ (Sound and policies) นโยบายทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ การละเลยพนักงานหรือการใช้นโยบายที่เข้มงวดมากเกินไปนั้นจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรและพนักงาน ความสามารถของพนักงาน (Competent employees) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม

2.2.2 เพื่อนร่วมงานที่รู้จักใจ (Congenial co-worker) คนส่วนใหญ่ต้องการการยอมรับในกลุ่มและเป็นกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้

2.2.3 สัญลักษณ์ของสถานภาพที่พอใจ (Appropriate status symbols) รางวัลขององค์กรมีหลายแบบ เช่น ขนาดที่ตั้งขององค์กร ตำแหน่ง ขนาดโต๊ะ เลขานุการส่วนตัว และชื่อตำแหน่งของห้องทำงาน สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนถึงความพยายามสร้างและรักษาทีมงานที่มีสมาชิกหลายระดับในบริษัท

2.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อสุขภาพอนามัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้าง คือ สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่น (Workplace flexibility) เป็นองค์ประกอบหลักของระบบรางวัลโดยรวม ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างหนึ่ง สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถทำให้เกิดความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตของลูกจ้างและเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถดึงดูดลูกจ้างที่มีความสามารถไว้และมีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างความพึงพอใจในงานกับการเพิ่มขึ้นของกำไร ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินนี้สามารถเพิ่มการจงใจได้ดีที่สุด สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่นนี้รวมไปถึงเวลาที่ยืดหยุ่น (Flexitime) การลดหย่อนการทำงานต่อสัปดาห์ (The compressed workweek) การแบ่งงาน (Job sharing) แผนค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible compensation) การทำงานนอกเวลา (Part-time work) และการเกษียณอายุการทำงานแบบปรับปรุงใหม่ (Modified retirement)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทน สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ค่าตอบแทนรวม ได้แก่

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย เงินค่าตอบแทนพื้นฐาน ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น เงินค่าตอบแทนระบบคุณธรรม ได้แก่ ค่านายหน้าจากการขาย เป็นต้น และเงินค่าตอบแทนจงใจ ได้แก่ โบนัส เป็นต้น

1.2 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หรือค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น สวัสดิการคุ้มครองการเงิน สวัสดิการมุ่งต่อคุณภาพชีวิต สวัสดิการที่ช่วยเหลืออื่น ๆ รวมถึงรางวัลที่จ่ายให้แก่พนักงานหรือผลประโยชน์ที่ถือฤกษ์จัดให้กับพนักงาน เป็นต้น

2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การยกย่องและการให้ตำแหน่ง เช่น สัญลักษณ์ของสถานภาพที่พอใจ เป็นต้น การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น ตัวงานประกอบด้วย ทักษะที่หลากหลาย เอกลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ และข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น การให้ความมั่นคงในงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น และการให้โอกาสในการเรียนรู้ เช่น นโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน

Wallace and Fay (1988, p. 46) เสนอว่าในการสร้างความเสมอภาคภายนอกต้องคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจว่าตลาดแรงงานภายนอกมีอิทธิพลต่อระดับการจ้างมากน้อยเพียงใด ในขณะที่ Wilkovich, Newman and Milkovich (2008, p. 185) เสนอเพิ่มเติมว่าในการสร้างความเสมอภาคภายนอกนอกจากจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของอุปสงค์และอุปทานแล้ว ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านตลาดของสินค้าโดยพิจารณาถึงระดับการแข่งขันและความต้องการในตัวสินค้า และปัจจัยด้านองค์กรซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เช่น กลุ่มอุตสาหกรรม กลยุทธ์ทางธุรกิจ ขนาดขององค์กร และตัวผู้บริหารเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินนโยบายด้านค่าตอบแทน โดยอาจเลือกจ่ายค่าตอบแทนได้ใน 3 ลักษณะ (Mondy & Noe, 2005, pp. 287-288) คือ

ลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay leaders) ซึ่งเป็นการที่องค์กรตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราค่าตอบแทนของตลาด โดยเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเชื่อว่าจะสามารถดึงดูดพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ดีกว่าองค์กรอื่นที่จ่ายค่าตอบแทนน้อยกว่าได้

ลักษณะที่ 2 การจ่ายตามอัตราตลาด (The market rate) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราเฉลี่ยทั่วไปที่ตลาดจ่ายให้งานที่มีลักษณะคล้ายคลึง หรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเชื่อว่ายังจ้างแรงงานที่มีคุณภาพ และรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไว้ได้โดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายให้องค์กรมากนัก และ

ลักษณะที่ 3 การจ่ายต่ำกว่าอัตราตลาด (Pay followers) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมักเลือกใช้เมื่อประสบกับปัญหาด้านการเงิน

ความเสมอภาคระหว่างบุคคล (Equality between the partier) หรือการทุ่มเทของพนักงาน เป็นการมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้กับองค์กร (Romanoff, Ken, & Edward, 1986, p. 20) โดยเป็นการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมักอยู่บนสมมติฐานพื้นฐาน 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 พนักงานแต่ละคนมีความทุ่มเทให้องค์กรต่างกัน

ประการที่ 2 ภาพรวมของผลการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ

ประการที่ 3 เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และสร้างความยุติธรรมให้แก่พนักงานทุกคน โดยให้รางวัลแก่พนักงานบนฐานของผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความเสมอภาค พัฒนาค้นโดย Adam (2000, p. 444 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 181-182) โดยแนวคิดที่ว่าบุคคลต้องการความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น เป็นการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ

การศึกษา ความสามารถ และผลลัพธ์ เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง โดยความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ต่อปัจจัยนำเข้าต้องมีความสมอภาคเท่าเทียมกัน เนื่องจาก

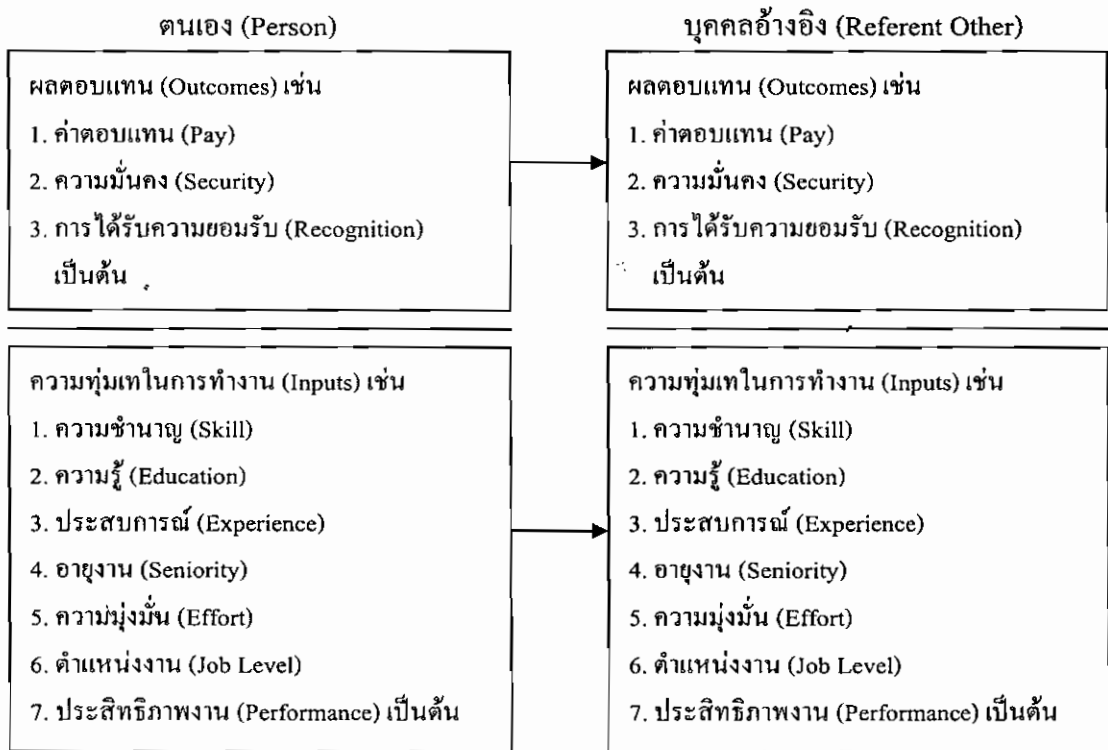
1. หากบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รางวัลที่ไม่เท่าเทียมกับคนอื่น จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต
2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกับคนอื่นเขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิม
3. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลสูงกว่าคนอื่น จะส่งผลให้เขาต้องทำงานมากขึ้น จึงมีแนวโน้มที่อาจจะลดความต้องการรางวัลลง แสดงในภาพที่ 2-12



ภาพที่ 2-12 ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam (2000 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550)

จากภาพที่ 2-12 อธิบายได้ว่า Rue and Byars (2000) มองปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรคือ บุคคลคาดคะเนผลประโยชน์ของตน หรือคาดหวังรางวัลไว้เกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกเกิดความไม่เท่าเทียมกันและความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียมกันนี้จะส่งผลต่อปฏิกิริยาบางประการ โดยอาจใช้ทางเลือกทางใดทางหนึ่งจนเกิดการตัดสินใจลาออกจากงาน

กระบวนการและการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกัน อย่างไม่มีอคติ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมหรือความเสมอภาคในองค์กร ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร แม้ว่าเขาจะไม่มี ความพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลลัพธ์ของงานก็ตาม ซึ่งหากพนักงานเกิดการรับรู้ว่าไม่มีความยุติธรรมในกระบวนการพิจารณา จะทำให้พนักงานเกิดความไม่ไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และจะลาออกจากงานในที่สุด (Rue & Byars, 2000) แสดงในภาพที่ 2-13



ตนเอง > บุคคลอ้างอิง = ไม่เสมอภาค

ตนเอง = บุคคลอ้างอิง = เสมอภาค

ตนเอง < บุคคลอ้างอิง = ไม่เสมอภาค

ภาพที่ 2-13 กระบวนการเปรียบเทียบตามทฤษฎีความเสมอภาค (Adams, 1963; Goodman & Friedman, 1971)

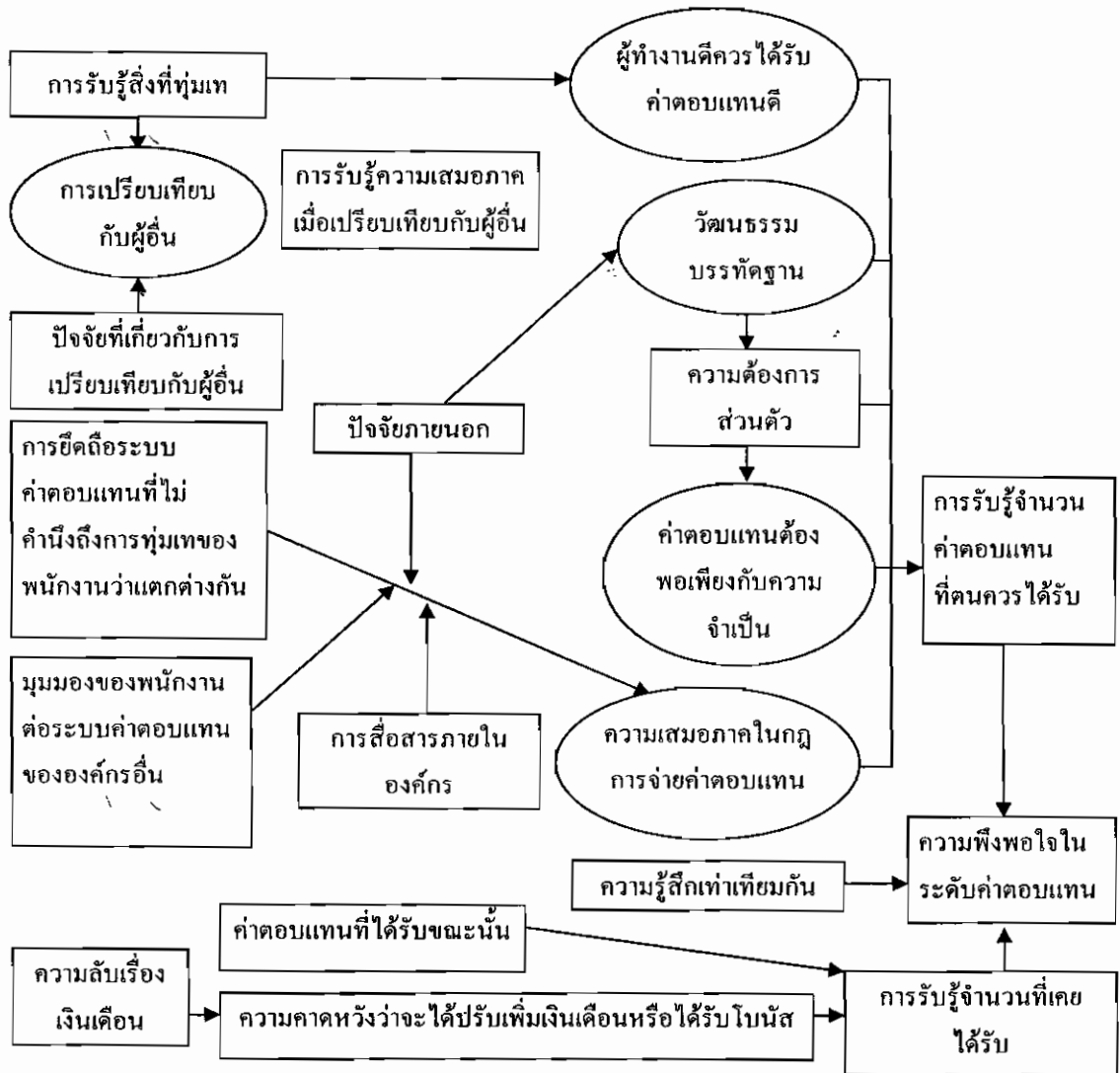
จากภาพที่ 2-13 อธิบายทฤษฎีความเสมอภาค ของ Adams (1963, pp. 427-429) และ Goodman and Friedman (1971, p. 277) ได้ว่า พนักงานจะคงความยุติธรรมหรือความเสมอภาคของตนในความสัมพันธ์ที่มีกับองค์กร และความเสมอภาคดังกล่าวนี้พิจารณาโดยเปรียบเทียบกับสังคมบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนดังกล่าวนี้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานจะพิจารณาอัตราส่วนของค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร (Outputs) เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน วันหยุด สวัสดิการในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากองค์กรกับสิ่งที่พนักงานทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร (Inputs) เช่น ประสบการณ์ อายุงาน ความทุ่มเท ความรู้ โดยเปรียบเทียบกับผู้อื่นทั้งพนักงานในตำแหน่งเดียวกันทั้งในองค์กรและนอกองค์กร หรือพนักงานที่ทำงานอื่นทั้งในและนอกองค์กร หรือเปรียบเทียบกับตัวเองในเวลาที่แตกต่างกัน หากพบว่า อัตราส่วนนี้ใกล้เคียงกันมากเท่าใด จะมีความพึงพอใจมากขึ้นเท่านั้น แต่หากอัตราส่วนนี้มีความแตกต่างกันในระดับที่มี

นัยสำคัญ พนักงานจะแสดงพฤติกรรมเพื่อพยายามที่จะลดความกดดันดังกล่าวด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร (Organ, 1994, p. 467) และหากพนักงานผู้นั้นเป็นพนักงานที่มีคุณภาพก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

Mulvey (1990, p. 92) ได้นำเสนอ โมเดลความไม่สอดคล้องคู่ที่มุ่งเน้นวิธีที่พนักงานใช้พิจารณาแต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีฐานคติ ไว้ว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีหลายมิติ และอย่างน้อย 2 มิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนมี 2 ระดับ คือระดับแรกเน้นที่ปฏิกริยาที่มีต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่อีกระดับเน้นปฏิกริยาที่มีต่อระบบค่าตอบแทน และการพิจารณาความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังขึ้นกับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยการสร้างแต่ละโมเดลเพื่ออธิบายแต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนได้ละเอียดมากขึ้น นอกจากนี้โมเดลความไม่สอดคล้องคู่ที่มุ่งเน้นปฏิกริยาของบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานปัจจุบัน ณ ขณะนั้น และอีกโมเดลที่มุ่งเน้นที่ปฏิกริยาที่มีต่อความเปลี่ยนแปลงของค่าตอบแทนแต่ละมิติที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญต่อองค์กร จำแนกความพึงพอใจในค่าตอบแทนออกเป็น 5 มิติ (Miceli & Lane, 1991, p. 265) ดังนี้

1. ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (Pay level satisfaction)
2. ความพึงพอใจในระดับสวัสดิการในการทำงาน (Benefit level satisfaction)
3. ความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนระหว่างตำแหน่งงานเดียวกัน (Pay system satisfaction = range)
4. ความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนระหว่างตำแหน่งงาน (Pay system satisfaction = hierarchy)
5. ความพึงพอใจในระบบสวัสดิการในการทำงาน (Benefit system satisfaction)

แสดงในภาพที่ 2-14



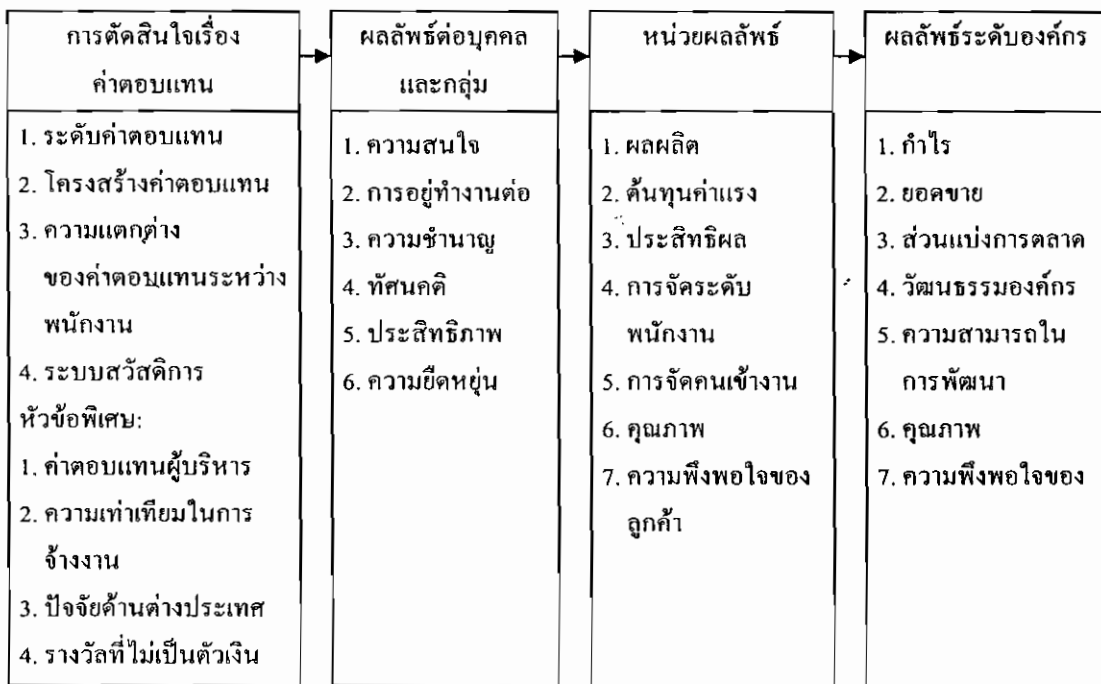
ภาพที่ 2-14 ทฤษฎีความไม่สอดคล้องกัน (Miceli & Lane, 1991)

จากภาพที่ 2-14 Miceli and Lane (1991) อธิบายได้ว่า โมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องกันฉบับปรับปรุงไม่สมบูรณ์ เพราะคำจำกัดของมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังไม่ชัดเจน เช่น ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนไม่ได้ระบุขนาดของค่าตอบแทนที่ปรับเปลี่ยนและมีการพิจารณาแต่ละมิติของค่าตอบแทนเหมือนกัน ทำให้การตัดสินใจในแต่ละมิติของความพึงพอใจด้วยวิธีเดียวกัน นอกจากนี้ ปฏิกริยาที่มีต่อทั้งค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อมแตกต่างกัน ควรที่จะต้องแยกพิจารณาเป็นปฏิกริยาของพนักงานที่มีต่อค่าตอบแทนและระบบค่าตอบแทน และควรแยกความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนออกเป็นความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนที่มีลักษณะงานแบบเดียวกัน (Rang) กับความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนที่มีลักษณะ

งานตามระดับชั้น (Hierarchy) ดังนั้น จึงพัฒนาโมเดลเพิ่มเติมจากโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง โดยมุ่งเน้นวิธีที่พนักงานใช้พิจารณาแต่ละมิติของความพึงพอใจ

Gerhart and Milkovich (1992) ได้เสนอโมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทน โดยมุ่งเน้นต่อตัวค่าตอบแทนมากกว่าการใช้ค่าตอบแทนในการจูงใจพนักงานและความแตกต่างที่สำคัญที่สุด คือการพยายามที่แสดงความชัดเจนว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนของพนักงานที่มีต่อตัวพนักงานในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กรในภาพรวมอย่างไร พนักงานจะตัดสินใจความพึงพอใจในค่าตอบแทนตามการบริหารนโยบายค่าตอบแทนขององค์กรว่า ทำไมองค์กรกำหนดนโยบายแตกต่างกัน และการตัดสินใจที่แตกต่างกันขององค์กรมีผลตามมาอย่างไรภายในองค์กรใน 4 ด้าน คือ

1. นโยบายเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทนที่องค์กรต้องตัดสินใจว่าจะมีการจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงกว่า เท่ากับ หรือต่ำกว่าตลาดการจ้างงานทั่วไป
2. นโยบายการปรับเพิ่มค่าตอบแทน ซึ่งเกี่ยวกับการที่องค์กรตัดสินใจปรับระดับค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคนแตกต่างกันอย่างไร และการตัดสินใจนโยบายการปรับเพิ่มค่าตอบแทนเกี่ยวข้องกับเวลาในการทำงานหรือผลการทำงานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างไร
3. นโยบายโครงสร้างค่าตอบแทนเกี่ยวกับความแตกต่างของค่าตอบแทนระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามลำดับชั้นของตำแหน่งงานภายในองค์กร
4. นโยบายที่องค์กรใช้บริหารจัดการสวัสดิการในการทำงานให้กับพนักงานอย่างไร แสดงในภาพที่ 2-15



ปัจจัยอื่น ๆ นอกจากการตัดสินใจเรื่องคำตอบแทน (Contingency factors)

ปัจจัยองค์กร	ปัจจัยของงาน	หน่วยผลลัพธ์	ปัจจัยภายนอก
<ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์ธุรกิจ 2. การบริหารทรัพยากร มนุษย์ 3. สินค้า/ตลาด 4. เทคโนโลยี 5. ขนาด 6. ทำเล 7. การจัดงาน 8. ความอิสระ 9. การรวมศูนย์ 10. ความแตกต่างของ แรงงาน 11. สภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับการปฏิบัติ 2. ความซับซ้อน 3. การควบคุม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับการศึกษา 2. ประสบการณ์ 3. การยึดเป็นอาชีพ 4. การมีโอกา 5. คุณค่า/ความต้องการ ความสามารถและ ความชำนาญ 6. บุคลิกภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแข่งขัน 2. สภาพเศรษฐกิจ 3. กฎหมาย 4. ค่านิยมสาธารณะ 5. โลกาภิวัตน์

ภาพที่ 2-15 โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านคำตอบแทน (Gerhart & Milkovich, 1992)

จากภาพที่ 2-15 Gerhart and Milkovich (1992) อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนขององค์กร มีผลกระทบต่อพนักงานและต่อกลุ่มพนักงานทั้งด้านผลการทำงาน ด้านการพัฒนาความสามารถทัศนคติที่เกี่ยวกับการทำงานและความแตกต่างของลักษณะพนักงานที่มาทำงานกับองค์กร เพราะการกำหนดนโยบายระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงานที่ดีสามารถจูงใจให้พนักงานมาสมัครทำงานกับองค์กร และหากระดับของค่าตอบแทนและนโยบายสวัสดิการในการทำงานไม่เป็นที่พึงพอใจก็จะเกิดการตัดสินใจเปลี่ยนงานมากขึ้น หรือเกิดพฤติกรรมถอนตัวออกจากองค์กรและลดแรงจูงใจที่มีต่อพนักงาน ก่อให้เกิดผลเสียต่อผลงานทั้งของพนักงาน ของกลุ่ม และขององค์กรในภาพรวม

การที่จะสามารถนำค่าตอบแทนไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีการออกแบบและกำหนดนโยบายของระบบค่าตอบแทน โดย Milkovich และ Newman เสนอให้พิจารณาเรื่องการบริหารจัดการด้วย ซึ่งต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค 2 ประการ จะนำมาสู่ผลลัพธ์ทั้งในด้านแรงจูงใจ พันธะผูกพัน และผลการปฏิบัติงาน (Milkovich & Newman, 2008, p. 15) ดังนี้

1. ความเสมอภาคภายใน (Internal equity) หรือความสอดคล้องภายใน หมายถึง ความสัมพันธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างงาน ทักษะ หรือขีดความสามารถที่แตกต่างกันภายในองค์กร (Milkovich, Newman & Milkovich, 2008, p. 59) โดยงานที่ต้องการคุณสมบัติสูงกว่า มีความรับผิดชอบและหน้าที่ซับซ้อนมากกว่าควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่างานที่มีความรับผิดชอบและหน้าที่ตลอดจนความซับซ้อนน้อยกว่า ความสอดคล้องภายในจึงมักพิจารณาที่ลักษณะของงาน (Martocchio, 2006, p. 201) และควรสะท้อนถึงความเหมือนและความแตกต่างในเนื้องานและทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, หน้า 7) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความสอดคล้องภายในจะเป็นความสัมพันธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนภายในองค์กรเดียวกัน แต่ในการสร้างความสอดคล้องภายในนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอก (แรงกดดันทางเศรษฐกิจ นโยบายกฎหมาย หรือการกำกับของรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรม และลูกค้า) และปัจจัยภายในองค์กร (กลยุทธ์ เทคโนโลยี ทุนมนุษย์ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ การยอมรับจากพนักงาน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ) เพื่อร่วมในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน (Milkovich, Newman & Milkovich, 2008, p. 59)

2. ความเสมอภาคภายนอก (External equity) หรือความสามารถในการแข่งขันภายนอก เป็นนโยบายด้านค่าตอบแทนที่จำเป็น เพราะมีบทบาทสำคัญต่อการดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรพึงประสงค์ (Martocchio, 2006, p. 244) ความเสมอภาคภายนอกเป็นการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรกับองค์กรอื่น ๆ หรือองค์กรซึ่งเป็นคู่แข่งใน

ตลาดแรงงาน หรือองค์กรที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยปกติมักใช้การศึกษาและสำรวจ อัตราการจ่ายของตลาดในตำแหน่งงานเดียวกัน และนำมาสร้างเป็น โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน ขององค์กร

Adams (1965, p. 164) ได้เสนอทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) โดยกล่าวไว้ว่า การทุ่มเทในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจนั้น เป็นเรื่องของความเสมอภาคซึ่งบุคคลรับรู้ใน สถานการณ์ของการทำงานหนึ่ง ๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ที่ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของ ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์กรกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กร เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของ ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับจากองค์กรกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์กรนั้นเท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่คนอื่นได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}}$$

ในทางตรงกันข้าม ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทนที่ ตนได้จากองค์กรกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กรกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับจากองค์กร กับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์กรนั้นไม่เท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}} < \frac{\text{ผลตอบแทนที่คนอื่นได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}}$$

หรือ

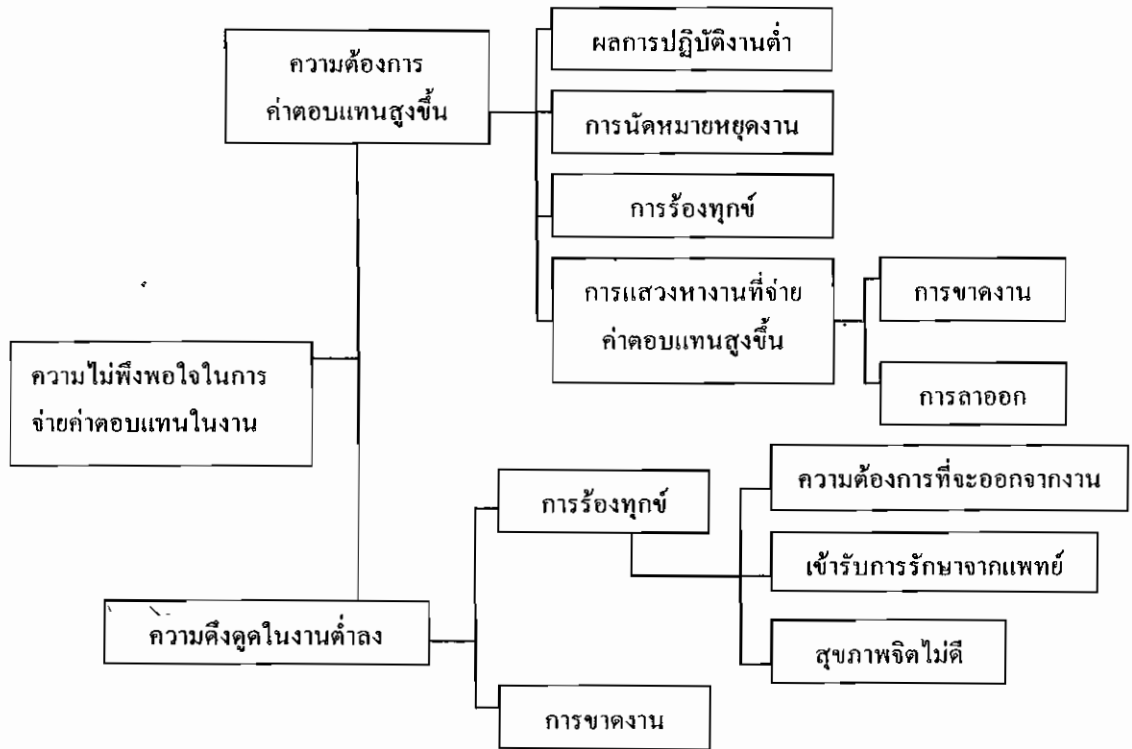
$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}} > \frac{\text{ผลตอบแทนที่คนอื่นได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}}$$

รางวัลที่บุคคลรับรู้ว่าจะเสมอภาคนั้น จะเป็นสิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กรอันทำให้บุคคล เกิดแรงจูงใจและเมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจเขาก็จะปฏิบัติงานดีกว่าเดิม

Lawler (1972, pp. 451-452) กล่าวว่า ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนหรือ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น 6 อย่าง คือผลการปฏิบัติงานต่ำการนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ การลาออก ความไม่พึงพอใจในงาน และความผิดปกติทางด้านจิตใจ และผลที่ได้รับจะเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่าง คือ

1. ความต้องการได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น (Desire for more pay)
2. ความดึงดูดใจในงานที่ลดต่ำลง (Lower attractiveness)

โดยทำการสร้างโมเดลผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน แสดงในภาพที่



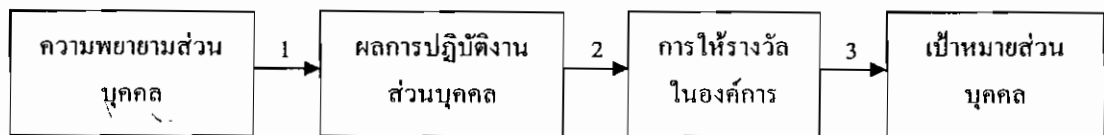
ภาพที่ 2-16 ผลที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนตามแนวคิดของ Lawler (1972)

จากภาพที่ 2-16 Lawler (1972) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมทั้ง 6 อย่าง และผลที่ได้รับว่าเกิดอะไรตามมาบ้าง จะเห็นว่าเมื่อบุคลากรมีความไม่พึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนแล้วจะเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความต้องการได้รับค่าตอบแทน ความรู้สึกนี้จะทำให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานต่ำลง การนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และการแสวงหางานใหม่ที่ทำให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดงานและลาออกโดยลำดับต่อมา
2. ความคิ่งคูลใจในงานที่ลดต่ำลง ความรู้สึกนี้จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความไม่พึงพอใจในงาน การขาดงาน และการลาออกจากงานในลำดับต่อมา และเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น จะมีผลทำให้เกิดความต้องการที่จะลาออกจากงาน (Psychological withdrawal) ความต้องการรับการรักษาจากแพทย์ (Dispensary visit) และมีสภาวะสุขภาพจิตไม่ดี (Poor mental health) ในที่สุด

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนของ Robbins (1996 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552) กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน (Effort performance relationship) เป็นความพยายามของบุคคลในการทำงาน โดยคาดหวังความสำเร็จและผลตอบแทน ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวดึงดูดใจและกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
 2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทน (Performance reward relationship) เป็นความเชื่อของบุคคลในองค์กร โดยเชื่อว่าหากสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จในระดับหนึ่งจะนำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนที่ต้องการได้
 3. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewards personal goals relationship) เป็นความเข้มข้นที่องค์กรให้ค่าตอบแทนแก่บุคคลในระดับที่พอใจและต้องการ และแรงดึงดูดใจของค่าตอบแทนที่มีผลต่อแต่ละบุคคล
- แสดงในภาพที่ 2-17



- 1 = ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพยายาม กับ ผลการปฏิบัติงาน
- 2 = ความสัมพันธ์ระหว่าง ผลการปฏิบัติงาน กับ ค่าตอบแทน
- 3 = ความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าตอบแทน กับ เป้าหมายส่วนบุคคล

ภาพที่ 2-17 องค์ประกอบตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง (Robbins, Stephen, 1996 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจางค์, 2552)

จากภาพที่ 2-17 อธิบายได้ว่า ทำไมคนทำงาน งานจำนวนมากถึงไม่ได้รับการจูงใจในงานที่ทำและจะทำงานเฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น โดยมีพฤติกรรมตามความคาดหวัง 3 ลักษณะที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความคาดหวังที่จะได้รับการพิจารณาผลงานที่ดีเมื่อปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท หากพนักงานที่มีความเชื่อว่าตนไม่เป็นที่โปรดปรานของเจ้านาย จะไม่ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีไปได้เลย เนื่องจากพวกเขาจะคิดว่าเจ้านายต้องประเมินผลงานของพวกเขาออกมาไม่ใช้อย่างแน่นอน ความเชื่อของพนักงานแต่ละคนเป็นผลมาจากการมีทักษะที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าองค์กรจะทำการ จูงใจในระดับสูงสุดแก่พวกเขา ก็ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานเนื่องจากความแตกต่างในทักษะของพวกเขานั่นเอง ไม่ว่าจะจูงใจมากเท่าไรก็ไม่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นมาได้ หากพวกเขาเชื่อว่าไม่ว่าจะปฏิบัติงานให้ได้อย่างไรก็ไม่ได้รับการพิจารณาผลงานที่ดี

2. ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนเมื่อผลปฏิบัติงานออกมาดี พนักงานมองว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนเป็นจุดอ่อนและไม่น่าพอใจ โดยหากคนปฏิบัติงานได้ผลดีก็ไม่ได้ผลตอบแทนจากองค์กร เนื่องจากมีหลายหน่วยงานที่จ่ายค่าตอบแทน โดยไม่ได้มองไปที่ผลการปฏิบัติงาน เช่น จ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของลำดับความอาวุโสของงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้านาย

3. ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน หากผลตอบแทนที่ให้แก่พนักงานไม่เป็นที่น่าพอใจแก่พวกเขาเหล่านั้น เช่น พนักงานอยากได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่องค์กรกลับเพิ่มเงินเดือนให้เขา หรือเขาอยากทำงานที่ทำหาความสามารถแต่กลับให้งานที่เขาไม่สนใจทำ ซึ่งพวกเขาคาดหวังว่าหากปฏิบัติงานได้ผลออกมาดีแล้วองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนที่เขาต้องการหรือพอใจ หากรางวัลหรือค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่น่าสนใจสำหรับพวกเขาก็จะทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานในการทำงานนั้นลดต่ำลง

จากแนวคิดทฤษฎีค่าตอบแทนตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านกล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ดังนี้ ทฤษฎีความเสมอภาค เป็นความเสมอภาคที่เกิดจากพนักงานจะคงความยุติธรรมหรือความเสมอภาคของตนเองในความสัมพันธ์ที่มีกับองค์กร พิจารณาโดยเปรียบเทียบกับสังคมบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนทางสังคมดังกล่าวนี้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานจะพิจารณาอัตราส่วนของค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากองค์กรกับสิ่งที่พนักงานทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร โดยเปรียบเทียบกับผู้อื่นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

สำหรับโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้อง กล่าวถึง วิธีที่พนักงานใช้พิจารณาแต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีฐานคิดไว้ว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนอย่างน้อย 2 มิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนมี 2 ระดับ คือ ระดับแรกเน้นที่ปฏิกริยาที่มีต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่อีกระดับเน้นที่ปฏิกริยาที่มีต่อระบบค่าตอบแทน โดยขึ้นอยู่กับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทน มีน โยบายที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1. นโยบายเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน 2. นโยบายการปรับเพิ่มค่าตอบแทน 3. นโยบายโครงสร้างค่าตอบแทน และ 4. นโยบายที่องค์กรใช้บริหารจัดการสวัสดิการในการทำงาน และการบริหารจัดการต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค 2 ประการ คือ ความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคภายนอก

ส่วนทฤษฎีความคาดหวังเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน 2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคล โดยมีพฤติกรรมตามความคาดหวัง 3 ลักษณะ คือ 1. ความคาดหวังที่ได้รับการพิจารณาผลงานที่ดีเมื่อ

- ปฏิบัติงานอย่างหุ่มเท 2. ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานออกมาดี
3. ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน นั่นเอง

ข้อมูลและการบริหารงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงลงพระมหาปรมาภิไธย นำพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วันที่ 10 มิถุนายน 2547 และประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2547 ดังนั้นสถาบันราชภัฏนครราชสีมาจึงได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน (หนังสือสารสนเทศ ปีการศึกษา 2555, 2555, หน้า 1)

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2553-2556 ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ได้กล่าวถึงประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ดังนี้ (หนังสือสารสนเทศ ปีการศึกษา 2555, 2555, หน้า 8)

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการสื่อสารของมหาวิทยาลัย
 2. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการให้ครอบคลุมทุกภารกิจ
 3. การพัฒนาระบบจัดหารายได้จากทรัพยากรและภารกิจของมหาวิทยาลัย
 4. การสร้างความเข้มแข็งของระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา
- เป้าประสงค์

1. มีระบบบริหารงานบุคคล การเงินและงบประมาณที่มีความคล่องตัว โปร่งใส มีส่วนร่วมตรวจสอบได้ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ระบบสารสนเทศมีความเชื่อถือได้ สามารถสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการทุกภารกิจและตอบสนองความต้องการของคณาจารย์ นักศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง
3. ระดมทรัพยากรและศักยภาพที่มีในการจัดหารายได้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

4. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคีทั้งภายในและภายนอก

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 972 คน (ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2555) แสดงดังตารางที่

ตารางที่ 2-3 จำนวนบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากร และสายงาน

ประเภทบุคลากร	สายงาน		รวม
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	189	18	207
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	299	369	668
พนักงานราชการ	-	32	32
อาจารย์วิชาชีพขาดแคลน	22	-	22
อาจารย์ชาวต่างประเทศ	5	-	5
ลูกจ้างประจำ	-	28	28
ลูกจ้างชั่วคราว	-	10	10
รวม	515	457	972

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2555

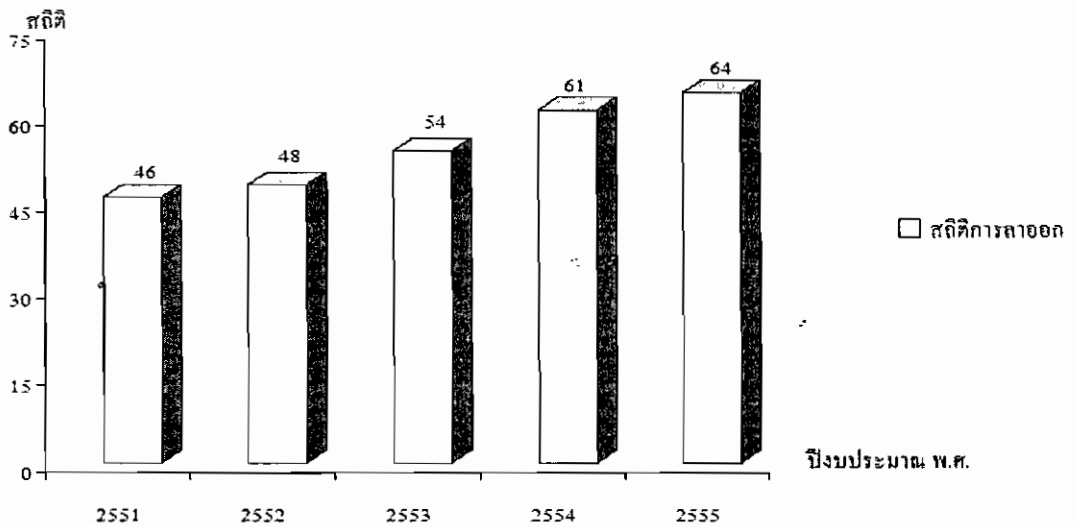
จำนวนการลาออกของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2555 โดยในแต่ละปีงบประมาณเริ่ม 1 ตุลาคมของปี ถึง 30 กันยายนของปีถัดไป (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2555) จากสูตรการคำนวณ

$$\text{อัตราการออกจากงาน} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออกจากงาน}}{\text{จำนวนพนักงานเฉลี่ยในปีงบประมาณ}} \times 100$$

ตารางที่ 2-4 อัตราเฉลี่ยการลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

ปีงบประมาณ พ.ศ.	จำนวนพนักงาน	สถิติการลาออก	เฉลี่ย
2551	371	46	8.07
2552	450	48	9.38
2553	526	54	9.74
2554	558	61	9.15
2555	668	64	10.44

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2555



ภาพที่ 2-18 อัตราเฉลี่ยการลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร, 2555)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในด้านความผูกพันต่อองค์กรและด้านค่าตอบแทน ไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่พบงานวิจัยที่มีความใกล้เคียงกันและสามารถนำมาสนับสนุนแนวคิดในการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ได้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการลาออกจากงาน ความผูกพันต่อองค์กร และค่าตอบแทน ได้ดังนี้

Griffeth and Hom (1995 cited in Locke, 2000, p. 91) และ Specor (1997 cited in Locke, 2000, p. 91) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดในการลาออก ความตั้งใจในการหางานอื่น และความตั้งใจลาออกจากงาน พบว่า ความคิดในการลาออก ความตั้งใจในการหางานอื่น และความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการลาออกจริงในระดับปานกลาง

Lefkowitz (1971 cited in Mowday et al., 1982, p. 113) ได้ทำการศึกษาทางจิตวิทยาคลินิกโดยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ได้แก่ ความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม การบริหารและนโยบายขององค์กร และพฤติกรรมกลุ่มในการทำงานที่มีการสื่อสารสองทางอย่างมีประสิทธิภาพ

Liao (2001 อ้างถึงใน สุมิดา เหมือนครุฑ, 2550, หน้า 29-30) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าจ้างที่ได้รับและการมีส่วนร่วมในงานที่มีผลต่อการเกิดความตั้งใจ

ลาออกจากงาน ในกลุ่มตัวอย่าง 108 คน ซึ่งเป็นพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตซอฟต์แวร์แห่งหนึ่ง พบว่า เพศหญิงมีความตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่าเพศชาย ปัจจัยในการจ่ายค่าจ้างส่งผลต่อการเกิดความตั้งใจลาออกของพนักงานมากกว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

Igbaria and Siegel (1992, pp. 321-330) ได้ศึกษาความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสารสนเทศ พบว่า อายุ อายุงาน เงินเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันและจำนวนปีที่ทำงานในสายงานคอมพิวเตอร์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ในขณะที่ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

ณัฐนันท์ ชวิตรานุรักษ์ (2553, หน้า 118-120) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท TNIS จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท TNIS จำกัด มีอิทธิพลต่อความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า โครงสร้างขององค์กร พนักงานมีอิทธิพลต่อความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณลักษณะของงานและบทบาทในการทำงาน พนักงานมีอิทธิพลต่อความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานมีอิทธิพลต่อความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

วิทย์ เมฆะวารากุล (2553, หน้า 205) ได้ศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย พบว่าภาพรวมการแสดงผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง จากผลการวิเคราะห์การแสดงผลความพึงพอใจในค่าตอบแทน ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทำให้สมมติฐานไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาทิศทางการแสดงผลของความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการ ค่าตอบแทน พบว่า มีการแสดงผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 ซึ่งเป็นการแสดงผลทางอ้อมผ่านทาง การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และสอดคล้องกับทิศทางการแสดงผลตามชนิดของการแลกเปลี่ยนของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและความพึงพอใจในค่าตอบแทนซึ่งมีทั้งมิติของการรับรู้และมิติทางอารมณ์

สงกรานต์ เชยเล็ก (2553, หน้า 41) ได้ศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง พบว่า ค่าเฉลี่ยแนวโน้มการลาออกจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางในข้อคำถาม ท่านรู้สึกว่ามีงานใดเหมาะสมกับท่าน เท่ากับงานที่ท่านทำอยู่ ถ้ามีผู้มาชวนให้ท่านเปลี่ยนงาน โดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าค่าตอบแทน

ในปัจจุบันท่านจะลาออกจางานปัจจุบันทันที ท่านคิดว่าท่านจะทำงานกับบริษัทนี้ไปจนเกษียณอายุ หากมีงานที่มีความก้าวหน้ากว่างานปัจจุบันท่านจะลาออกจางาน

อนัญญา ลัทธิกุล (2553, หน้า 98) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับก่อนข้างสูง การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในทิศทางของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 ในระดับปานกลาง ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับก่อนข้างสูง การให้อำนาจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับก่อนข้างสูง การให้รางวัลและการยกย่อง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง

ธวัชชัย บุญเพิ่มราศรี (2552, หน้า 73-78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจางานของบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากร สาย ค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ด้านบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกจางานแตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ รายได้ต่อเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศชายและเพศหญิง ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน มีความต้องการลาออกจางานของบุคลากรสาย ค ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ผลการวิจัยพบว่า เพศชายกับเพศหญิงมีการตั้งใจลาออกจางานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สุรเดช ลิปิกรณ์ (2552, หน้า 69-70) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มในการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด ปัจจัยจูงใจภายในบุคคลและปัจจัยค่าจูนมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิวรรณ เทียมทัด (2551, หน้า 64) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บางกอกอินดัสเทรียลแก๊ส จำกัด ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมี 7 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่ 5 คือองค์การความมั่นคง ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีมีค่ามากที่สุด แสดงว่ามีอิทธิพลในการพยากรณ์มาก

ชญาณิช นิลแจ้ง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออก ของพนักงานประจำ และพนักงานชั่วคราวในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า เพศหญิงมีความตั้งใจลาออกน้อยกว่าเพศชาย บุคลากรที่มีอายุมากจะมีความตั้งใจลาออกน้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้นจะมีความตั้งใจลาออกสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาน้อย บุคลากรที่มีอายุการทำงานมากขึ้นจะมีความตั้งใจลาออกน้อย และบุคลากรที่มีรายได้สูงจะมีความตั้งใจลาออกต่ำ

ฐิติกร พุกพูน (2550, หน้า 104) ได้ศึกษาความพึงพอใจของนักกีฬาทีมชาติไทยที่มีต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า โดยรวมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงในชีวิต ด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน ด้านสุขภาพและอนามัย และด้านการศึกษาและพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจของนักกีฬาทีมชาติไทยตามเพศชาย เพศหญิง ประสบความสำเร็จ ได้รับเหรียญรางวัล และประสบการณ์การเป็นนักกีฬาทีมชาติไทยน้อยกว่า 2 ปี ระหว่าง 2-4 ปี ระหว่าง 4-6 ปี มากกว่า 6 ปี ขึ้นไป พบว่า ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการทุกสิ่งทุกอย่างที่การกีฬาแห่งประเทศไทยจัดให้นักกีฬาทีมชาติไทย ยังมีความพึงพอใจไม่ถึงระดับที่พอใจ ไม่ว่าจะเป็น ด้านความมั่นคงในชีวิต ด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน ด้านสุขภาพและอนามัย และด้านการศึกษาและพัฒนาบุคลากร

อัญชลี ปริญาจร (2549, หน้า 57-58) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านปัจจัยเอื้อต่อการกระตุ้นการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยเอื้อต่อการทำงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำ ความเจริญเติบโต และความรับผิดชอบเอื้อต่อการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน การปกครองกับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีผลต่อการตัดสินใจลาออกค่อนข้างมาก และข้อคิดเห็นถึงความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร้อยละ 61.20

ฤทัยขวัญ นูรณวนิช (2548, หน้า 54-55) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุกข์ใจกับความคิดตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดตั้งใจลาออกจากงาน

พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดตั้งใจลาออกจากงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เงินเดือน อายุงาน ลักษณะงาน และรูปแบบองค์การ มีความสัมพันธ์กับความคิดตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวข้างต้นกับความคิดตั้งใจลาออกจากงานมีความสัมพันธ์กันน้อย และความทุกข์ใจจากงานมีความสัมพันธ์กับความคิดตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างความทุกข์ใจจากงานกับความคิดตั้งใจลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์กันน้อย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทน ความคิดลาออกจากงานและการตัดสินใจลาออกจากงาน ดังกล่าวข้างต้น พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ได้ใช้ตัวแปรด้านความพึงพอใจ ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ด้านผลตอบแทน ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านความก้าวหน้า เป็นสิ่งสำคัญในงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ค่าตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร และการตัดสินใจลาออกจากงาน มาใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาด้วย ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ดังนั้นสภาพการบริหารงานบุคคลในแต่ละด้านตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จะเห็นว่ามีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามลักษณะงานที่ปฏิบัติด้วยเช่นกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนาด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research method) โดยมีวิธีการศึกษาดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาจำนวน 2 สายงาน ได้แก่ สายสอนและสายสนับสนุน ณ เดือนกันยายน 2555 จำนวน 598 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง Yamane (1976 อ้างถึงใน สิทธิ ชिरสรณ์, 2551, หน้า 120) ในกรณีที่ทราบจำนวนแน่นอน

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{(1+Ne)^2}$$

เมื่อ n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

N แทน จำนวนของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนไปจากค่าจริงที่ยอมรับให้เกิดขึ้น กำหนดที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าเท่ากับ 0.05

สำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาในปัจจุบัน มีจำนวน 598 คน กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 มีค่าเท่ากับ 0.05 แทนค่าจากสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{598}{1+598(0.05)^2} \\ &= 239.68 \end{aligned}$$

พิเศษทศนิยมขึ้น เท่ากับ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 240 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การคำนวณหาจำนวนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการ ใช้วิธีการสุ่มแบบกำหนดจำนวนตัวอย่าง เพื่อให้ได้สัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสายงาน ใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละสายงาน} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละสายงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สายงาน	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
สายสอน	319	128
สายสนับสนุน	279	112

การเก็บตัวอย่างใช้วิธีเก็บแบบสอบถามอย่างง่าย สุ่มตัวอย่างตามหน่วยงานและจำแนกตามสายงาน โดยกำหนดสัดส่วนตามหน่วยงาน ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

หน่วยงาน	สายสอน		สายสนับสนุน	
	จำนวน (คน)	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน (คน)	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
คณะครุศาสตร์	50	20	40	16
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	93	37	10	4
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	93	37	28	12
คณะวิทยาการจัดการ	57	23	11	4
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	26	11	7	3
บัณฑิตวิทยาลัย	-	-	7	3
หน่วยตรวจสอบภายใน	-	-	2	1
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	-	-	13	5
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	31	12
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	-	-	5	2
สำนักงานอธิการบดี	-	-	88	35
สำนักคอมพิวเตอร์	-	-	13	5

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

หน่วยงาน	สายสอน		สายสนับสนุน	
	จำนวน (คน)	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน (คน)	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
สถาบันภาษา	-	-	4	2
สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	-	3	1
สถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหินและทรัพยากรธรณี	-	-	17	7
รวม	319	128	279	112

หมายเหตุ: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ณ วันที่ 30 กันยายน 2555

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการสร้างคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย นำแบบสอบถามให้
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของ
ภาษา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง
โดยยึดความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบการเลือก
รายการ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน สถานภาพ สายงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลา
การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน รวมทั้งสิ้น 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทน ความคิดลาออกจากงานและ
การตัดสินใจลาออกจากงาน ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตาม
วิธีของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว รวมทั้งสิ้น 36 ข้อ

คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเคิร์ต มีการกำหนดเกณฑ์
การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับ (ความคิดเห็น)
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	ไม่มีความเห็น
2	ไม่เห็นด้วย

1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผลคือ พิสัย (Rang) โดยใช้สูตร

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5 - 1)}{3} = 1.33$$

โดยการแปลค่าคะแนนใช้คะแนนเฉลี่ย แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00-2.33	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	2.34-3.66	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.66-5.00	มีความคิดอยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 3 การตัดสินใจจะลาออกจากงาน ซึ่งมีให้เลือกคำตอบ 2 ทางเลือก คือ ไม่ตัดสินใจลาออกจากงาน และตัดสินใจลาออกจากงาน จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 4 คำถามแบบปลายเปิด (Open Ended) แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น จำนวน 1 ข้อ

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 5 ท่าน

- 1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิศา ผาคิเสนะ
- 1.2 อาจารย์ ดร.กฤตกร กัลยารัตน์
- 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนวัฒน์ ธิติชนานันท์
- 1.4 อาจารย์ ดร.รุ่งโรจน์ พงศ์กิจวิฑูร
- 1.5 ดร.ไสว กันนูลา

พิจารณารวบรวมสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา (สุธรรม รัตน โชติ, 2551, หน้า 120-124) เพื่อลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

- +1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เป็นรายข้อคำถามและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยใช้สูตรต่อไปนี้

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

เมื่อ $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เป็นรายข้อคำถามมีทั้งหมด 36 ข้อ ซึ่งคัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มีจำนวน 30 ข้อ และคัดเลือกข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 มีจำนวน 6 ข้อ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

2. ทดสอบ Reliability ความเชื่อมั่น โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 30 ชุด ก่อนมีการเก็บข้อมูลจริงและทดสอบใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.96 ด้านคำตอบแทนเท่ากับ 0.96 และด้านความคิดล้าออกจากงานเท่ากับ 0.84 แสดงดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวน ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ความผูกพันต่อองค์กร	18	0.96
ด้านอารมณ์ความรู้สึก	6	0.89
ด้านความต่อเนื่อง	6	0.97
ด้านมาตรฐานทางสังคม	6	0.87
คำตอบแทน	12	0.96
คำตอบแทนรวม	6	0.96
ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์	6	0.94
การตัดสินใจลาออกจากงาน	6	0.85
ภาพรวม	36	0.98

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอธิบายวัตถุประสงค์ในการศึกษา ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบว่าคำตอบหรือข้อมูลทั้งหมดผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่ได้รับผลกระทบในด้านลบต่อการทำแบบสอบถามตามความเป็นจริง
2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 25 กุมภาพันธ์ ถึง 11 มีนาคม 2556 รวมระยะเวลา 15 วัน
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์มาประมวลผล จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Science-SPSS) ดังนี้

1. การตรวจคุณภาพความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (α -Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค
2. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
3. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4. การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกแบบไบนารี (Binary Logistic Regression Analysis) และใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการความถดถอยโลจิสติกด้วยวิธี Enter ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้
 - ขั้นที่ 1 เลือกตัวแปรอิสระที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิด) โดยที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 1 ตัว
 - ขั้นที่ 2 สร้างสมการ Logistic Response Function แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของสมการโดยพิจารณาจากค่า pseudo R^2
 - ขั้นที่ 3 ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติก

ขั้นที่ 4 ถ้าวัตถุประสงค์เพื่อพยากรณ์กรณีใหม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ที่สนใจหรือไม่ จะใช้สมการที่ \hat{p} ในการพยากรณ์หรือประมาณค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ของกรณีนั้น เมื่อทราบค่าตัวแปรอิสระ X 's โดยมีค่าความน่าจะเป็นที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ถ้า

$$\hat{p}(\text{การตัดสินใจ}) \rightarrow > .05 \text{ จะได้ } Y = 0 \text{ หรือไม่ลาออก}$$

$$\hat{p}(\text{การตัดสินใจ}) \rightarrow \geq .05 \text{ จะได้ } Y = 1 \text{ หรือลาออก}$$

Homer and Lemeshow ใช้ทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบ สมการดังนี้

$$P(\text{การตัดสินใจลาออก}) = \frac{1}{1 + e^{-w}}$$

$$\text{โดยที่ } w = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p$$

สมมติฐานของการทดสอบ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ

$$r = 0 \text{ (ไม่มีความสัมพันธ์)}$$

$$r \neq 0 \text{ (มีความสัมพันธ์)}$$

และทดสอบค่าสถิติไคสแควร์ 3 ค่า คือ Chi-Square ของ Model, Block และ Step ตามลำดับ

Model: ค่า Model Chi-Square

สมมติฐานของการทดสอบ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ

$$H_0: \text{โอกาสที่จะตัดสินใจลาออกจากงานไม่ขึ้นกับตัวแปรอิสระทั้งหมด}$$

$$H_1: \text{โอกาสที่จะตัดสินใจลาออกจากงานขึ้นกับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว}$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผล การแปลผล และอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล นำเสนอด้วยจำนวนและค่าร้อยละ ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุของพนักงาน สถานภาพ สายงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน จำแนกตามสายงาน ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงานที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนตัวแปรของการวิจัยดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	73	30.40
1.2 หญิง	167	69.60
รวม	240	100.00
2. อายุของพนักงาน		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	14	5.80
2.2 26-35 ปี	161	67.10
2.3 36-46 ปี	54	22.50
2.4 46 ปีขึ้นไป	11	4.60
รวม	240	100.00
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	147	61.30
3.2 สมรส	85	35.40
3.3 หย่าร้าง/แยกกันอยู่/หม้าย	8	3.30
รวม	240	100.00
4. สายงาน		
4.1 สอน	128	53.30
4.2 สนับสนุน	112	46.70
รวม	240	100.00
5. ระดับการศึกษา		
5.1 อนุปริญญา-ปริญญาตรี	111	46.30
5.2 ปริญญาโทขึ้นไป	129	53.80
รวม	240	100.00
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
6.1 ต่ำกว่า 1 ปี	39	16.30
6.2 1-5 ปี	121	50.40

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6.3 6-9 ปี	46	19.20
6.4 10 ปีขึ้นไป	34	14.20
รวม	240	100.00
7. รายได้ต่อเดือน		
7.1 7,000-10,000 บาท	43	17.90
7.2 10,001-15,000 บาท	135	56.30
7.3 15,001 บาทขึ้นไป	62	25.80
รวม	240	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 240 คน ได้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาเป็นจำนวนทั้งสิ้น 240 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกได้ ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 69.60 และเพศชายจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40

จำแนกตามอายุของพนักงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 67.10 รองลงมามีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 และมีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60

จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 รองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 และมีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่/หม้าย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30

จำแนกตามสายงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นสายงานสอน จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 รองลงมาคือสายงานสนับสนุน จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 46.70

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมามีการศึกษาระดับอนุปริญญา-ปริญญาตรี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30

จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-9 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20

จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 15,001 บาทขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 และมีรายได้ต่อเดือน 7,000-10,000 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละข้อมูลการตัดสินใจลาออกจากงาน

การตัดสินใจลาออก	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ไม่ตัดสินใจลาออก	123	51.30
ตัดสินใจลาออก	117	48.70
รวม	240	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ตัดสินใจลาออกจากงาน จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30 รองลงมา พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 48.70

ตารางที่ 4-3 ร้อยละของความคิดเห็นต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน

พนักงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
สายสอน	79	61.70
สายสนับสนุน	44	39.30

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานสายสอน จำนวนทั้งหมด 128 คน มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 61.70 และสายสนับสนุนจำนวนทั้งหมด 112 คน มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน
จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน

ตารางที่ 4-4 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยภาพรวม

ปัจจัย	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ความผูกพันต่อองค์กร	3.51	.67	ปานกลาง
ค่าตอบแทน	3.22	.74	ปานกลาง
ความคิดลาออกจากงาน	3.40	.70	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.37	.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่มีผลต่อ
การตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{X}=3.51, SD=.67$)
รองลงมาคือความคิดลาออกจากงาน ($\bar{X}=3.40, SD=.70$) และด้านค่าตอบแทน ($\bar{X}=3.22, SD=.74$)
ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ด้านอารมณ์ความรู้สึก	3.56	.66	ปานกลาง
ด้านความต่อเนื่อง	3.28	.96	ปานกลาง
ด้านมาตรฐานทางสังคม	3.70	.64	สูง
โดยรวมเฉลี่ย	3.51	.75	สูง

จากรตารางที่ 4-5 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบ
แบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้านอยู่ในระดับสูง 1 ด้าน ดังนี้ ด้านมาตรฐานทางสังคม ($\bar{X}=3.70, SD=.64$) และอยู่ในระดับ
ปานกลาง 2 ด้าน ดังนี้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ($\bar{X}=3.56, SD=.66$) รองลงมาคือด้านความต่อเนื่อง
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28, SD=.96$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกด้านอารมณ์ความรู้สึก

ด้านอารมณ์ความรู้สึก	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย	3.24	1.02	ปานกลาง
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย	3.84	.86	สูง
3. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจ	3.94	.80	สูง
4. ข้าพเจ้ามิได้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.08	1.00	ปานกลาง
5. ข้าพเจ้าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.85	.82	สูง
6. หากข้าพเจ้ามีเวลาว่างพอในเวลาเลิกงาน ข้าพเจ้าจะมีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	3.42	1.06	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.56	.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ในด้านอารมณ์ความรู้สึก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับสูง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจ ($\bar{X}=3.94, SD=.80$) ข้าพเจ้าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X}=3.85, SD=.82$) และข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=3.84, SD=.86$) ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หากข้าพเจ้ามีเวลาว่างพอในเวลาเลิกงาน ข้าพเจ้าจะมีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.42, SD=1.06$) ข้าพเจ้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=3.24, SD=1.02$) และข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=3.08, SD=1.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกด้านความต่อเนื่อง

ด้านความต่อเนื่อง	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้าต้องการทำงานกับมหาวิทยาลัย เพราะได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนคุ้มค่า	3.01	1.24	ปานกลาง
2. ข้าพเจ้าอยากจะทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป เพราะได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม	3.30	1.16	ปานกลาง
3. การทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณภาพชีวิตมีความมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งงาน	3.53	1.05	ปานกลาง
4. ข้าพเจ้าต้องการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ต่อไปโดยไม่คิดหางานใหม่	3.54	1.07	ปานกลาง
5. ข้าพเจ้าไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่นแม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่ดีกว่า	3.15	1.17	ปานกลาง
6. ข้าพเจ้ารู้สึกผูกพันต่อผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย	3.22	1.10	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	2.70	.95	ปานกลาง

\ จากตารางที่ 4-7 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ในด้านความต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าต้องการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ต่อไปโดยไม่คิดหางานใหม่ ($\bar{X}=3.53, SD=1.07$) การทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณภาพชีวิตมีความมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งงาน ($\bar{X}=3.53, SD=1.05$) ข้าพเจ้าอยากจะทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป เพราะได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม ($\bar{X}=3.30, SD=1.16$) ข้าพเจ้ารู้สึกผูกพันต่อผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=3.22, SD=1.10$) ข้าพเจ้าไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่นแม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่ดีกว่า ($\bar{X}=3.15, SD=1.17$) และข้าพเจ้าต้องการทำงานกับมหาวิทยาลัย เพราะได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนคุ้มค่า ($\bar{X}=3.01, SD=1.24$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร จำแนกด้านมาตรฐานทางสังคม

ด้านมาตรฐานทางสังคม	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงิน เพราะได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง	3.75	.99	สูง
2. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากชุมชน	4.02	.83	สูง
3. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในทีมบริหารของมหาวิทยาลัยว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเสถียรภาพในอนาคตต่อไปได้	3.40	.95	ปานกลาง
4. ข้าพเจ้าคิดว่ากฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม	3.18	1.01	ปานกลาง
5. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เพื่อเป็นการสนับสนุนในการสร้างประโยชน์และชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย	4.13	.68	สูง
6. ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับค่าตอบแทน	3.78	.90	สูง
โดยรวมเฉลี่ย	3.71	.89	สูง

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ในด้านมาตรฐานทางสังคมโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับสูง 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เพื่อเป็นการสนับสนุนในการสร้างประโยชน์และชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=4.13, SD=.68$) ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากชุมชน ($\bar{X}=4.02, SD=.83$) ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับค่าตอบแทน ($\bar{X}=3.78, SD=.90$) ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงิน เพราะได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.75, SD=.99$) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในทีมบริหารของ

มหาวิทยาลัยว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเสถียรภาพในอนาคตต่อไปได้ ($\bar{X}=3.40, SD=.95$) รองลงมาคือข้าพเจ้าคิดว่ากฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม ($\bar{X}=3.18, SD=1.01$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน โดยภาพรวม

ค่าตอบแทน	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ค่าตอบแทนรวม	2.85	.94	ปานกลาง
ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์	3.59	.69	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.22	.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ($\bar{X}=3.59, SD=.69$) รองลงมาคือ ค่าตอบแทนรวม ($\bar{X}=2.85, SD=.94$)

ตารางที่ 4-10 ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน จำแนกด้านค่าตอบแทนรวม

ค่าตอบแทนรวม	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. มหาวิทยาลัยจ่ายเงินเดือนตามหน้าที่เหมาะสมกับภาระงานหลักที่รับผิดชอบในปัจจุบันดีแล้ว	2.79	1.16	ปานกลาง
2. มหาวิทยาลัยจ่ายค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานพิเศษนอกหน้าที่เหมาะสม ยุติธรรมกับงาน	2.86	1.07	ปานกลาง
3. มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่	2.90	1.11	ปานกลาง
4. มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการให้พนักงานได้รับตามสิทธิที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกด้าน	2.92	1.10	ปานกลาง
5. มหาวิทยาลัยมีสถานที่ออกกำลังกายและเครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสม	2.91	1.13	ปานกลาง
6. ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานอยู่กับมหาวิทยาลัย	2.72	1.24	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	2.85	1.13	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนรวมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ในด้านค่าตอบแทนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการให้พนักงานได้รับตามสิทธิที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกด้าน ($\bar{X}=2.92, SD=1.10$) มหาวิทยาลัยมีสถานที่ออกกำลังกายและเครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสม ($\bar{X}=2.91, SD=1.13$) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ ($\bar{X}=2.90, SD=1.11$) มหาวิทยาลัยจ่ายค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานพิเศษนอกหน้าที่ที่เหมาะสม ยุติธรรมกับงาน ($\bar{X}=2.86, SD=1.07$) มหาวิทยาลัยจ่ายเงินเดือนตามหน้าที่เหมาะสมกับภาระงานหลักที่รับผิดชอบในปัจจุบันดีแล้ว ($\bar{X}=2.79, SD=1.16$) และ ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานอยู่กับมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=2.72, SD=1.24$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน จำแนกด้านผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์

ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานไปศึกษาดูงานอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.85	.84	สูง
2. มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ที่ชัดเจนและนำมาใช้อย่างยุติธรรม	3.15	1.11	ปานกลาง
3. งานที่พนักงานปฏิบัติอยู่มี โอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	3.57	.91	ปานกลาง
4. ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ	3.65	.85	ปานกลาง
5. พนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เองตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการทำงาน	3.84	.68	สูง
6. พนักงานมีความเป็นอิสระสามารถตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานในหน้าที่และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	3.49	.99	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.59	.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนรวมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ในด้านผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับสูง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยเปิด โอกาสให้พนักงานไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและ พัฒนาการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.85, SD=.84$) พนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เองตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการทำงาน ($\bar{X}=3.84, SD=.68$) ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ ($\bar{X}=3.65, SD=.85$) งานที่พนักงานปฏิบัติอยู่มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=3.57, SD=.91$) พนักงานมีความเป็นอิสระสามารถตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานในหน้าที่และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}=3.49, SD=.99$) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ ดังนี้ มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถที่ชัดเจนและนำมาใช้อย่างยุติธรรม ($\bar{X}=3.15, SD=1.11$)

ตารางที่ 4-12 ระดับความคิดเห็นด้านความคิดลาออกจากงาน จำแนกเป็นรายข้อ

ความคิดออกจากงาน	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์สาเหตุก่อนที่จะตัดสินใจลาออกจากงาน	4.08	.79	สูง
2. ข้าพเจ้าเคยมีความคิดที่จะลาออกไปประกอบอาชีพอื่น	3.50	1.07	ปานกลาง
3. หากมหาวิทยาลัยเปิดให้มีการสอบเพื่อเปลี่ยนสายงาน ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกเพื่อไปสมัครสอบเปลี่ยนสายงาน	3.07	1.13	ปานกลาง
4. หน่วยงานภายนอกมีค่าตอบแทนที่จูงใจ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจากงาน	3.41	1.08	ปานกลาง
5. ข้าพเจ้าคิดว่าหากต้องทำเรื่องขอย้ายหน่วยงานแล้วไม่ได้รับการอนุมัติ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจากงาน	3.17	1.05	ปานกลาง
6. ข้าพเจ้าคิดว่าปริมาณงานที่ทำอยู่ในมหาวิทยาลัยมีผลต่อการคิดที่จะลาออกจากงาน	3.23	1.08	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.41	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-12 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความคิดลาออกจากงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายชื่อโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่ออยู่ในระดับสูง 1 ข้อ ดังนี้ ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์สาเหตุก่อนที่จะตัดสินใจลาออกจากงาน ($\bar{X}=4.08$, $SD=.79$) และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าเคยมีความคิดที่จะลาออกไปประกอบอาชีพอื่น ($\bar{X}=3.50$, $SD=1.07$) และหน่วยงานภายนอกมีค่าตอบแทนที่จูงใจ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจากงาน ($\bar{X}=3.41$, $SD=1.08$) ข้าพเจ้าคิดว่าปริมาณงานที่ทำอยู่ในมหาวิทยาลัยมีผลต่อการคิดที่จะลาออกจากงาน ($\bar{X}=3.23$, $SD=.79$) ข้าพเจ้าคิดว่าหากต้องทำเรื่องขอย้ายหน่วยงานแล้วไม่ได้รับการอนุมัติ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจากงาน ($\bar{X}=3.17$, $SD=1.05$) และหากมหาวิทยาลัยเปิดให้มีการสอบเพื่อเปลี่ยนสายงาน ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกเพื่อไปสมัครสอบเปลี่ยนสายงาน ($\bar{X}=3.07$, $SD=1.13$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงานที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนตัวแปรของการวิจัยดังนี้

<i>p</i>	แทน	ความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
<i>S.E.</i>	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
<i>B</i>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย
<i>Wald</i>	แทน	สถิติทดสอบ Wald
<i>df</i>	แทน	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
<i>Exp(B)</i>	แทน	ค่าประมาณการสัมประสิทธิ์โลจิสติก

ตารางที่ 4-13 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน

	ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าตอบแทน	ความคิดลาออกจากงาน
ความผูกพันต่อองค์กร	1	.77**	.04
ค่าตอบแทน		1	.11*
ความคิดลาออกจากงาน			1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-13 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรกับ ค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .77 และความคิดลาออกจากงานกับค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .11

ตารางที่ 4-14 ความเหมาะสมของโมเดล ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออก จากงาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน

สถิติที่ใช้ทดสอบ	ค่าสถิติ	<i>p</i>
-2 Log Likelihood Ratio (-2LL)	279.81	
Model (Chi-square)	52.74**	.00
Nagelkerke R ² (R ² _N)	.26	
Overall Percentage	69.20	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ค่า -2 Log Likelihood Ratio (-2LL) เท่ากับ 279.81 เป็นการทดสอบความเหมาะสมของสมการพยากรณ์ Model (Chi-square) เท่ากับ 52.74 และค่า *p* เท่ากับ .00 จึงปฏิเสธ H₀ และยอมรับ H₁ นั่นคือ โอกาสที่จะตัดสินใจลาออกจากงานขึ้นกับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว Nagelkerke R²(R²_N) เท่ากับ .26 แสดงว่า โอกาสที่ผลการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงานได้ร้อยละ 21 และ Overall Percentage เท่ากับ 69.20 แสดงว่าร้อยละของการพยากรณ์ถูกต้องโดยรวมเฉลี่ยร้อยละ 69.20 นั่นคือโมเดลการทดสอบความถดถอยโลจิสติกแบบไบนารี มีความเหมาะสม

ตารางที่ 4-15 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
ความผูกพันต่อองค์กร	-1.23	.37	10.98**	1	.00	.29	.14	.60
ค่าตอบแทน	-0.28	.31	.79	1	.37	.75	.40	1.40
ความคิดลาออกจากงาน	.84	.23	13.33**	1	.00	2.31	1.47	3.64
ค่าคงที่	2.37	1.02	5.30*	1	.02	10.69		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4-15 พบว่า ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงานที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน เมื่อทำการทดสอบทางสถิติแล้ว ด้านค่าตอบแทนมีค่าไม่แตกต่างจาก 0 จึงไม่ได้นำมาใช้ในสมการ ดังนั้นจะได้สมการการพยากรณ์โอกาสที่พนักงานตัดสินใจจะลาออกจากงาน $\hat{W} = 2.37 + .84(\text{ความคิดลาออกจากงาน}) - 1.23(\text{ความผูกพันต่อองค์กร})$ ค่าประมาณการสัมประสิทธิ์โลจิสติก ($Exp(B)$) โดยภาพรวมมีค่า เท่ากับ 10.69 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความคิดลาออกจากงาน ($e^{.84}$) มีค่าประมาณการสัมประสิทธิ์โลจิสติก ($Exp(B)$) เท่ากับ 2.31 หมายความว่า พนักงานที่มีความคิดลาออกจากงานจะมีโอกาสตัดสินใจลาออกจากงาน 2.31 เท่าของพนักงานที่ไม่มีความคิดลาออกจากงาน นั่นคือ พนักงานที่มีความคิดลาออกจากงานจะมีโอกาสตัดสินใจลาออกเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคนที่ไม่มีความคิดลาออกจากงาน

ตารางที่ 4-16 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของสมการ

			ข้อมูลพยากรณ์		รวม	ร้อยละ
			การตัดสินใจ			
			ไม่ลาออก	ลาออก		
ข้อมูลจริง	ตัดสินใจ	ไม่ลาออก	88	35	123	71.50
		ลาออก	39	78	117	66.70
โดยรวมเฉลี่ยร้อยละ					240	69.20

จากตารางที่ 4-16 พบว่า จากข้อมูลจริงผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 123 คน สามารถพยากรณ์การตัดสินใจจะไม่ลาออกจากงานได้ถูกต้องจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 ในขณะที่ จากข้อมูลจริงผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 117 คน สามารถพยากรณ์การตัดสินใจลาออกจากงานได้ถูกต้องจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 และจากข้อมูลจริงผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 240 คน สามารถพยากรณ์การตัดสินใจจะไม่ลาออกจากงานและตัดสินใจลาออกจากงานได้ถูกต้องจำนวน 166 คน ($240 \times 69.20/100$) คิดเป็นร้อยละ 69.20

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาและเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทน และความคิดลาออกจากงาน โดยศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสอนและสายสนับสนุน จำนวน 240 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับแบบสอบถามคืนครบตามจำนวน 240 ฉบับ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ในภาพรวมพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-35 ปี สถานภาพโสด สายงานสอน ระดับการศึกษาปริญญาโท ระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี และมีรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท และพนักงานส่วนใหญ่ไม่ตัดสินใจจะลาออกจากงาน ซึ่งเป็นพนักงานสายสอนมีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานมากกว่าพนักงานสายสนับสนุน
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน ได้ดังนี้
 - 2.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กร รองลงมาคือความคิดลาออกจากงาน และด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ
 - 2.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูง 1 ด้าน ดังนี้ ด้านมาตรฐานทางสังคม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ดังนี้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก รองลงมาคือด้านความต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ
 - 2.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย

เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ รองลงมาคือ ค่าตอบแทนรวม

2.4 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นด้านความคิดลาออกจากงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายชื่อโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่ออยู่ในระดับสูง 1 ข้อ ดังนี้ ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์สาเหตุก่อนที่จะตัดสินใจลาออกจากงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าเคยมีความคิดที่จะลาออกไปประกอบอาชีพอื่น และหน่วยงานภายนอกมีค่าตอบแทนที่จูงใจ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจากงาน ข้าพเจ้าคิดว่าปริมาณงานที่ทำอยู่ในมหาวิทยาลัยมีผลต่อการคิดที่จะลาออกจากงาน ข้าพเจ้าคิดว่าหากต้องทำเรื่องขอย้ายหน่วยงานแล้วไม่ได้รับการอนุมัติ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจากงาน และหากมหาวิทยาลัยเปิดให้มีการสอบเพื่อเปลี่ยนสายงาน ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกเพื่อไปสมัครสอบเปลี่ยนสายงาน ตามลำดับ

3. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงานที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน ได้ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรกับค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .77 และความคิดลาออกจากงานกับค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .11

3.2 ความเหมาะสมของโมเดล ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน พบว่า โอกาสที่จะตัดสินใจลาออกจากงาน ขึ้นกับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร โอกาสที่ผลการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงานได้ร้อยละ 21 และ ร้อยละของการพยากรณ์ถูกต้อง โดยรวมเฉลี่ยร้อยละ 69.20 นั่นคือ โมเดลการทดสอบความถดถอยโลจิสติกแบบไบนารี มีความเหมาะสม

3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน เมื่อทำการทดสอบทางสถิติแล้ว พบว่า ด้านค่าตอบแทนมีค่าไม่แตกต่างจาก 0 จึงไม่ได้นำมาใช้ในสมการ และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน และพนักงานที่มีความคิดลาออกจากงานมีโอกาสตัดสินใจจะลาออกจากงานเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคนที่ไม่มีความคิดลาออกจากงาน

3.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของสมการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 240 คน สามารถพยากรณ์การตัดสินใจจะไม่ลาออกจากงานและตัดสินใจจะลาออกจากงานได้ถูกต้อง 166 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20

อภิปรายผล

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ตัดสินใจจะลาออกจากงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Reeder (1971) ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจ เกี่ยวกับการแสดงการกระทำบนพื้นฐานของกลุ่มเหตุผล ซึ่งผู้ตัดสินใจเองได้คิดว่ามันสอดคล้องหรือตรงกับปัญหาและสถานการณ์นั้น ๆ เหตุผลบางประการอาจสนับสนุนการตัดสินใจและเหตุผลบางประการอาจต่อต้านการตัดสินใจ ซึ่งเหตุผลนั้นผู้ตัดสินใจได้ให้น้ำหนักที่แตกต่างกันในการคัดเลือกเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ อาจจะมีเหตุผลสองหรือสามประการ หรืออาจไม่มีเลยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำ โดยกลุ่มของปัจจัยหรือเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำนั้นย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ตัดสินใจอาจเลือกทางใดทางหนึ่งซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล เหตุผลที่บุคคลจะตัดสินใจกระทำสามารถที่จะมองเห็นได้จากทางที่เขาได้เลือกแล้ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชลี ปริญญาจร (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านปัจจัยเอื้อต่อการกระตุ้นการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยเอื้อต่อการทำงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำ ความเจริญเติบโต และความรับผิดชอบเอื้อต่อการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน การปกครองกับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีผลต่อการตัดสินใจลาออกค่อนข้างมาก และข้อคิดเห็นถึงความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร้อยละ 61.20 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฤทัยขวัญ บูรณวนิช (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุกข์ใจกับความคิดตั้งใจลาออกจากการเป็นพนักงาน พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดตั้งใจลาออกจากการเป็นพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดตั้งใจ

ลาออกจากงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เงินเดือน อายุงาน ลักษณะงาน และรูปแบบองค์กร มีความสัมพันธ์กับความคิดตั้งใจ ลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งขนาดของความสัมพัทธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวข้างต้นกับความคิดตั้งใจลาออกจากงานมีความสัมพันธ์กันน้อย และความทุกข์ใจจากงานมีความสัมพันธ์กับความคิดตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีขนาดของความสัมพัทธ์ระหว่างความทุกข์ใจจากงานกับความคิดตั้งใจลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์กันน้อย

2. การศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและความคิดลาออกจากงาน ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยด้านความคิด ลาออกจากงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจะลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษากระบวนการ ที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมของพนักงานของ Branham (2005, p. 12) ได้อธิบายไว้ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงานใหม่จนกระทั่งถึงขั้นตัดสินใจว่าจะอยู่หรือจะลาออกจากองค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมี ระยะเวลาที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล พนักงานบางคนอาจใช้เวลาเป็นปีก่อนที่จะตัดสินใจ ลาออก นั่นหมายความว่าหัวหน้างานมีโอกาที่จะพูดคุยกับพนักงานก่อนที่พนักงานจะเข้าสู่ขั้น ลาออกจากองค์กร โดยพนักงานจะเริ่มถอนตัวและคิดถึงการลาออกเมื่อความต้องการพื้นฐานหนึ่ง ประการ หรือมากกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งความต้องการพื้นฐานดังกล่าว ได้แก่ ความ ต้องการความเชื่อถือและไว้วางใจ การสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการปฏิบัติต่อพนักงาน อย่างยุติธรรม ความต้องการมีความหวัง โดยความเชื่อว่าพนักงานมีโอกาในการเติบโตและ ก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อได้ค่าตอบแทน ที่สูงขึ้นในที่สุด ความต้องการด้านความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่า เช่นความรู้สึกเชื่อมั่นว่าหากพนักงานทุ่มเทใน การทำงาน ทำงานเต็มความสามารถ ทำตามคำมั่นขององค์กร พนักงานจะได้รับการยอมรับและ ได้รับการตอบแทน และได้รับการปฏิบัติเสมือนทรัพย์สินที่มีคุณค่า มิใช่เป็นเพียงต้นทุนด้านการ ผลิตในองค์กร และความต้องการด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสามารถ คาดหวังว่าจะได้รับการจัดให้ ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและเป็นงานที่ท้าทาย ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อสามารถ ทำงานได้เต็มความสามารถ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับและได้รับการชื่นชมหรือแนะนำเมื่อ ปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับอนัญญา ลัทธิกุล (2553, หน้า 98) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความ ผูกพันองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ในระดับค่อนข้างสูง การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในทิศทางของหน่วยงาน มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 ในระดับปานกลาง

ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับก่อนข้างสูง การให้อำนาจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับก่อนข้างสูง การให้รางวัลและการยกย่อง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความคิดลาออกจากงานสามารถใช้พยากรณ์การตัดสินใจจะลาออกจากงาน อีกทั้งยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกกับจุดมุ่งหมายขององค์กรเข้าด้วยกันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรจะต้องสามารถรักษานักพลไว้ด้วยความพยายามสร้างเจตคติที่ดีให้เกิดกับสมาชิกและบุคคลในองค์กร หากพนักงานมีเจตคติที่ดีสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และยินดีช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ มีชื่อเสียงที่ดีและได้รับการยอมรับในสังคม รวมถึงตัวสมาชิกในองค์กรด้วย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำเสนอผลการวิจัยไปใช้

1.1 เนื่องจากปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรในด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมด้านความต่อเนื่อง โดยมีการทบทวนหรือค่านึงค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการที่ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม

1.2 เนื่องจากผลการวิจัยปัจจัยความคิดลาออกจากงานในข้อการวิเคราะห์สาเหตุก่อนตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้น เพื่อลดการตัดสินใจจะลาออกจากงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและไม่คิดตัดสินใจจะลาออกจากงาน

1.3 จากผลการวิเคราะห์ด้านความคิดลาออกจากงาน พบว่า พนักงานสายสอนมีโอกาสดตัดสินใจจะลาออกจากงานมากกว่าพนักงานสายสนับสนุน ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรตระหนักถึงการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของพนักงานสายสอน โดยสร้างความเข้าใจในด้านการบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมถึงความต้องการของพนักงานหรือการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ให้การยกย่อง เชิดชู พนักงานที่ทำชื่อเสียงหรือสร้างผลงานดีเด่นให้กับมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถดึงดูดใจพนักงานไม่มีความคิดตัดสินใจจะลาออกจากงานได้อีกทางหนึ่งด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยด้านครอบครัวของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน '

2.2 ควรศึกษาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

2.3 ควรศึกษาสภาพปัญหาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจจะลาออกของพนักงานและควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้สามารถขยายผลการวิจัยได้เพิ่มมากขึ้น

2.4 ควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานในครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. (พิมพ์ครั้งที่ 11).
กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). *การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์
เซ็นเตอร์.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2552). *รศ. 620 การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชญานิศ นิลแจ้ง. (2550). *การศึกษาการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์กร
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออก ของพนักงาน
ประจำและพนักงานชั่วคราว ในบริษัทยานยนต์แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตติกร พุกพูน. (2550). *ความพึงพอใจของนักกีฬาทีมชาติไทยที่มีต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการที่
ได้รับจากการกีฬาแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขา
พลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัฐนันท์ ชวิตรานุรักษ์. (2553). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท TNIS
จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, คณะ
การจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ธวัชชัย บุญเพิ่มราศี. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจางานของ
บุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากร สาย ค ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*. สารนิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (2555). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร*. นครราชสีมา:
กองบริหารงานบุคคล.
- _____. (2555). *หนังสือสารสนเทศ ปีการศึกษา 2555*. นครราชสีมา: สำนักงานอธิการบดี

- ฤทัยขวัญ บุรณวนิช. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างความทุกข์ใจกับความคิดตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วารุณี คำแก้ว. (2550). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิทย์ เมฆะวารากุล. (2553). อิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานในโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- วิวรรณ เทียมทัด. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บางกอก อินดัสเทรียลแก๊ส จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ศิริณีย์ ไวยานนท์. (2550). "ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอไอจีคาร์ด (ประเทศไทย) จำกัด กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สงกรานต์ เชยเล็ก. (2553). ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. หลักการและแนวคิด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์.
- สิทธิ ชีรสรณ์. (2551). เทคนิคการเขียนรายงานวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธรรม รัตน์โชติ. (2551). การวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ท้อป.

- สุมิดา เหมือนครุฑ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรเดช ลิปิกรณ์. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มในการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุวรรณ เหลืองไพบุณย์ผล. (2549). การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมรถยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- อนัญญา ลัทธิกุล. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนิวัช แก้วจางง. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อัญชลี ปริญาจกร. (2549). ปัจจัยสาเหตุของการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Adams, J. S. (1965). *Advance in experimental social psychology*. New York: Adademic Press.
- _____. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 35(9), 422-436.
- Bartal, K. M., & Locke, E. A. (2000). *Incentives and motivation*. In S. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in Organizations*. San Francisco: New Lexington Press.
- Becker, H. S. (1976). Note on the connects of commitment. *The American Journal of Sociology*: LXV(1), 32-40.
- Buchanan, B. (2005). *The 7 Hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: American Management Association.
- _____. (1974). Building organizational commitment: The Socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 553-545.

- Byars, L. L. & Rue, L. W. (1997). *Human Resource Management*. (5th ed). Illinois: Richard D. Irwin.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life profits*. (3rd ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. (5th ed.) New York: Harper Collins Publishers.
- Gardner, D. G., VanDyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization – based self – esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307 – 322.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1992). *Handbook of industrial organizational psychology*. (2nd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gilmer, V. H. B. (1971). *Industrial and organization psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Goodman, P. S. & Friedman, A. (1971). An examination of Adam's organization map. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizational*. New Jersey: A Simon & Schuster.
- Greengerg, J. (1996). *Managing Behavior in Organization*. New York: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. (2000). *The blackwell handbook of principles of organizational behavior*. U.S.A.: Blackwell.
- Hammerberg, H. J. (2002). *Reason given for employee turnover in a full priced department store*. Unpublished master's thesis. University of Wisconsin Stout: Faculty of Home Economics.
- Igbria, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work – family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*. February, 77(1), 65 – 67.
- Ivancevich, J. M. et al. (2005). *Organizational behavior and management* (7th ed). Singapore: New York at Buffalo.
- Jewell, N. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology*. (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole.
- Lawler, E. E. (1972). Pay and organization effectiveness: a psychological view. *Industrial and Labor Relations Review*; 25(3), 451-452.

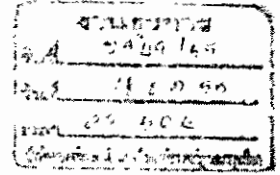
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th ed). New York: Harper Collins.
- Martocchio, J. J. (2006). *Strategic compensation: a human resource management approach*. (4th ed). Upper Saddle River, N. J.: Pearson/ Prentice Hall.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta – analysis of the antecedent, correlates, and consequences of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 75, 171 – 194.
- McClelland, D. C. (1995). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 73(1), 126-139.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage.
- _____. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- _____. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment of organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4) : 538-551.
- Miceli, M. P. & Lane, M. C. (1991). *Antecedents of pay satisfaction: a review and extension*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. (9th ed). New York: McGraw-Hill Inc.
- _____. (2005). *Compensation* (9th ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. & Milkovich, C. (2008). *Compensation* (9th ed). Boston: McGraw-Hill/ Irwin.
- Mobley, W. & Willian H. (1982). *Employee Turnover*. New York: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., et al. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mondy, N., & Premeaux, D. (1999). *Human resource management*. Upper Saddle River N.J.: Simon and Schuster.

- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Human resource management* (9th ed). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, M. R. (1982). *Employee organization linkages: the psychology commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work* (5th ed). California: Brooks/Cole.
- _____. (1996). *Psychology applied to work: An Introduction to industrial and organizational psychology*. California: Books/cole Publishing Company.
- _____. (1983). *Psychology applied to work*. New York: The Dorsey Press.
- Mulvey, P. W. (1990). *Pay system satisfaction: An exploration of the construct and its predictors*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, School of Business, Columbus, OH.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1993). *Organization behavior: human behavior at work* (9th ed). New York: McGraw-Hill.
- Noorderhoven, N. (1995). *Strategi decision making*. Working ham: Addison-Wesley.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organization citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Plunkett, W. R. & Attner, R. F. (1994). *Introduction to management* (5th ed). California: Wadsworth.
- Price, J. J. (1977). *The study of turnover*. Iowa: Iowa State University.
- Reeder, A. L. (1971). Differential mother and father influences on the educational attainment of black and white woman. *The Sociological Quarterly*, 25, 239-250.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior* (12th ed). Upper Saddle River, N. J.: Pearson/Prentice Hall.
- Romanoff, K., Ken, B. & Edward, B. (1986). Pay Equality: Internal and External Considerations. *Compensation and benefits review*, 18(3), 17-25.
- Rue, L. W. & Byars, L. L.. (2003). *Management skill and application* (10th ed). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Saal, F. E. & Knight, P. A. (1988). *Industrial/organizational psychology: science and practice*. California: Brooks/Cole.
- Sayles, L. R., & Strauses, G. (1977). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements and marching producing commitment to the organizational. *Administrative Science Quarterly*, 16,143-150.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (2000). Relations of job characteristics from multiple data source with employee effect, absence, turnover intention and health. *Department of Psychology*, 76(1), 46-53.
- Spector, P. E. (2001). Research methods in industrial and organizational psychology: Data collection and data analysis with special consideration to international issues. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 1, 10-26.
- Steer, R. M. & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1983). *Motivation and work behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Thomson, R. (1980). Supplier and sense making, what new comers experience in entering unfamiliar organization setting, *Administration Science Quarterly*, 25(3),52-54.
- Wallace, M. J. & Fay, C. H. (1988). *Compensation theory and practice* (2nd ed). Boston: PWS-Kent.
- Webster's New World Dictionary*. (1994). (3rd ed). New York: Prentice Hall.
- Yamane, T. (1976). *Statistics : An introductory analysis* (2nd ed). New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสืออนุญาตใช้ชื่อวิทยานิพนธ์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ที่

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 255๙

เรื่อง ขออนุญาตทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน
ในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

เรียน อธิการบดี

ด้วยข้าพเจ้า นางรุจิรา วิจารณ์ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ในระดับปริญญาโท (ภาคพิเศษ) หลักสูตรการจัดการบริหารแม่เหล็ก สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อเป็นความรู้ในการศึกษาหลักสูตรดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยสูงสุด ข้าพเจ้าขออนุญาตทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางรุจิรา วิจารณ์)

185046

185047

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

- | | |
|---|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิศา ผาคติเสนาะ | ประธานโปรแกรมวิชาสาธารณสุขศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครราชสีมา |
| 2. อาจารย์ ดร.กฤตกร กัลยารัตน์ | อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครราชสีมา |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนวัฒน์ ธิติชนานันท์ | อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาวัดผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา |
| 4. อาจารย์ ดร.รุ่งโรจน์ พงศ์กิจวิฑูร | ประธานโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรม
การศึกษา และประธานคณะกรรมการจัดการ
ความรู้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา |
| 5. ดร.ไสว กัณนูลา | รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา |

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทำวิจัย

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๗ ๐๘๒๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ด.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิศา ผาติเสนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางรุจิรา ธิคารมย์ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๔๙ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่องปัจจัยที่มี
ผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยมี
ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้
คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย
ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริดา จารุตากานนท์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๗๐๒๒๐



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

๒๒ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.กฤตกร กัลยารัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางจุจิรา วิจารณ์ รักษาระจำตัว ๕๓๙๒๐๑๔๙ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่องปัจจัยที่มี
ผลต่อการตัดสินใจลาออกจากราชการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยมี
ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้
คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย
ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริดา จารุตกานนท์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ว ๐๐๒๐



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

๒๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธันวาคม อธิชนานันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางรุจิรฤ จิคารมย์ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๔๙ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่องปัจจัยที่มี
ผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยมี
ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้
คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย
ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริดา จารุดากานนท์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๓/ก ๐๐๒๐



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.สุโขทัย ๒๐๑๓๑

๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.รุ่งโรจน์ พงศ์กิจจิวิฑูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางรุจิรา ธิการมย์ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๔๔ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่องปัจจัยที่มี
ผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยมี
ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณี
ขณะนี้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย
ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริดา จารุตกานนท์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

ที่ ศธ ๒๖๐๓.๑/๑ ๐๒๒๐.



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

๑๑ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.ไสว กันนูลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางรุจิรา วิจารณ์ รักษาระดับ ๕๓๔๒๐๑๔๔ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่องปัจจัยที่มี
ผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยมี
ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้
คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย
ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศิริดา จารุดากานนท์

(ดร.ศิริดา จารุดากานนท์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทำวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็น ประโยชน์ส่วนหนึ่งต่อการบริหารบุคคลของของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาต่อไป จึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถือเป็น ความลับ และจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ท่านทั้งทางตรงและทางอ้อมแบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้าน ความต่อเนื่อง และด้านมาตรฐานทางสังคม คำถามเกี่ยวกับค่าตอบแทน จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนรวม และผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ และคำถามเกี่ยวกับการคิด ลาออก และการตัดสินใจจะลาออกจากงานที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยมี เกณฑ์ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับความคิดเห็น	4	หมายถึง เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น	3	หมายถึง ไม่มีความคิดเห็น
ระดับความคิดเห็น	2	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น	1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 การตัดสินใจจะลาออกจากงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านรายการและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เห็นว่าตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด (เลือกเพียงข้อเดียว)

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุของพนักงาน

ต่ำกว่า 25 ปี

26 – 35 ปี

36 – 45 ปี

46 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หย่าร้าง / แยกกันอยู่/หม้าย

4. สายงาน

สายสอน

สายสนับสนุน

5. ระดับการศึกษา

อนุปริญญา-ปริญญาตรี

ปริญญาโทขึ้นไป

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ต่ำกว่า 1 ปี

1-5 ปี

6-9 ปี

10 ปีขึ้นไป

7. รายได้ต่อเดือน

7,000 – 10,000 บาท

10,001 – 15,000 บาท

15,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนและการคิดลาออก

คำชี้แจง โปรดอ่านรายการในแต่ละข้อแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของตัวเลขที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ (กรุณาทำทุกข้อ)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่มี ความ คิด เห็น (3)	ไม่ เห็น ด้วย (2)	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)
ความผูกพันต่อองค์กร						
ด้านอารมณ์ความรู้สึก						
1	ข้าพเจ้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย
2	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย
3	ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจ
4	ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
5	ข้าพเจ้าตัดสินใจถูกต้องแล้ว ที่มาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้
6	หากข้าพเจ้ามีเวลาว่างพอในเวลาเลิกงาน ข้าพเจ้าจะมีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ
ด้านความต่อเนื่อง						
7	ข้าพเจ้าต้องการทำงานกับมหาวิทยาลัย เพราะได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนคุ้มค่า
8	ข้าพเจ้าอยากจะทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป เพราะได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม
9	การทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าชีวิตมีความมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งงาน

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่มี ความ คิด เห็น (3)	ไม่ เห็น ด้วย (2)	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)
10	ข้าพเจ้าต้องการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ต่อไป โดยไม่คิดหางานใหม่
11	ข้าพเจ้าไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่น แม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่ดีกว่า
12	ข้าพเจ้ารู้สึกผูกพันต่อผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย
ด้านมาตรฐานทางสังคม						
13	ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงิน เพราะได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง
14	ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากชุมชน
15	ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในทีมบริหารของมหาวิทยาลัยว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตต่อไปได้
16	ข้าพเจ้าคิดว่ากฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม
17	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เพื่อสนับสนุนในการสร้างประโยชน์และชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย
18	ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับค่าตอบแทน

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่มี ความ คิด เห็น (3)	ไม่ เห็น ด้วย (2)	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)
คำตอบแทน						
คำตอบแทนรวม						
1	มหาวิทยาลัยจ่ายเงินเดือนตามหน้าที่เหมาะสมกับ ภาระงานหลักที่รับผิดชอบในปัจจุบันดีแล้ว
2	มหาวิทยาลัยจ่ายค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน พิเศษนอกหน้าที่เหมาะสม ยุติธรรมกับงาน
3	มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนที่ส่งเสริมให้ พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่
4	มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการให้พนักงานได้รับตาม สิทธิที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกด้าน
5	มหาวิทยาลัยมีสถานที่ออกกำลังกายและเครื่องมือ เครื่องใช้ที่เหมาะสม
6	ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นสิ่งจูงใจที่ทำ ให้พนักงานอยู่กับมหาวิทยาลัย
ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์						
7	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานไปศึกษาดู งาน อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและ พัฒนาการปฏิบัติงาน
8	มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ที่ชัดเจนและ นำมาใช้อย่างยุติธรรม
9	งานที่พนักงานปฏิบัติคือผู้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และสามารถตัดสินใจได้อย่าง เหมาะสม

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่มี ความ คิด เห็น (3)	ไม่ เห็น ด้วย (2)	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)
10	ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ
11	พนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เองตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการทำงาน
12	พนักงานมีความเป็นอิสระสามารถตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานในหน้าที่และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
ความคิดเห็นออกจางาน						
1	ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์สาเหตุก่อนที่จะตัดสินใจลาออกจางาน
2	ข้าพเจ้าเคยมีความคิดที่จะลาออกไปประกอบอาชีพอื่น
3	หากมหาวิทยาลัยเปิดให้มีการสอบเพื่อเปลี่ยนสายงาน ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกเพื่อไปสมัครสอบเปลี่ยนสายงาน
4	หน่วยงานภายนอกมีค่าตอบแทนที่จูงใจ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจางาน
5	ข้าพเจ้าคิดว่าหากต้องทำเรื่องขอย้ายหน่วยงานแล้วไม่ได้รับการอนุมัติ ทำให้ข้าพเจ้าคิดที่จะลาออกจางาน
6	ข้าพเจ้าคิดว่าปริมาณงานที่ทำอยู่ในมหาวิทยาลัยมีผลต่อการคิดที่จะลาออกจางาน

ส่วนที่ 3 การตัดสินใจจะลาออกจากงาน

ท่านตัดสินใจที่จะลาออกจากงานหรือไม่

 ไม่ตัดสินใจลาออก ตัดสินใจลาออก**ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ**

ท่านมีข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นอีกหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัย

การหาความตรงเชิงเนื้อหา : แบบสอบถามการวิจัย
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญ}}{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}}$$

ตารางที่ ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 1 ผศ.ดร.ธนิดา	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 2 ดร.กฤตกร	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 3 ดร.รุ่งโรจน์	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 4 ผศ.ธนวัฒน์	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 5 ดร.ไสว	รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
ส่วนที่ 2 :								
ความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน								
ด้านอารมณ์ความรู้สึก								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
3	+1	-1	0	+1	+1	2	0.40	
4	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	
5	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	
6	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	
ด้านความต่อเนื่อง								
7	+1	0	+1	+1	0	3	0.60	
8	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	
9	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	
11	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	
12	+1	+1	0	-1	+1	2	0.40	
ด้านมาตรฐานทางสังคม								
13	+1	+1	0	-1	+1	2	0.40	
14	+1	+1	0	-1	+1	2	0.40	
15	+1	+1	0	0	+1	3	0.60	
16	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	

ตารางที่ (ต่อ)

ข้อ ที่	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 1 ผศ.ดร.ธนิดา	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 2 ดร.กฤตกร	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 3 ดร.รุ่งโรจน์	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 4 ผศ.ธนวัฒน์	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่ 5 ดร.ไสว	รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
ค่าตอบแทนที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน								
ค่าตอบแทนรวม								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
2	+1	-1	+1	+1	+1	4	0.80	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
5	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	
6	+1	+1	+1	-1	+1	4	0.80	
ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์								
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
8	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	
9	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	
10	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
12	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	
การลาออกจากงาน								
1	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
3	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	
5	0	+1	0	+1	+1	3	0.60	
6	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	