



คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยเกี่ยวกับงาน  
และการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกจาก  
ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

นายเสริมศักดิ์ ธรรมจูนเจือ



วพ  
658.313  
ส925ค

65B0134992

Title : คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

2400

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2542

ISBN 974-281-316-7

**Demographics Factors' Jobs and  
Performances Factors of Employee's Turnover  
of The Thai Military Bank Public Company Limited**

**MR. SERMSAK THAMJUNJURE**

**A Thesis Submitted in Partial Fullfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration**

**Department of Business Administration  
Graduate School Dhurakijpundit University**

**1999**

**ISBN 974-281-316-7**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ **คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)**

โดย **นายเสริมศักดิ์ ธรรมจุนเจือ**

สาขาวิชา **บริหารธุรกิจ**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ **ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
( **ดร.อติลา พงศ์ยหฺล้า** )

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
( **ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์** )

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
( **ดร.รังสิมา ไกรวณิชวัฒน์** )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
( **ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์** )

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
( **รศ.สมจิตร ล้วนจำเริญ** )

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( **ดร.พรพันธ์ พาลุสุข** )

วันที่ **15** เดือน **พฤษภาคม** พ.ศ. **2542**

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ทำให้ผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่าน ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิต คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้ความเมตตาและกรุณาตลอดเวลาอันมีค่ายิ่ง ให้คำแนะนำ เอกสารทางวิชาการ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ ให้ดำเนินงานด้วยความถูกต้องและเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ, ดร.รังสิมา ไอรวัฒน์ และดร.ชำนาญ ปิยวิษพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รศ. สมจิตร ถ้วนจำเริญ กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ แก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2539 - 2540 ภายในประเทศ และหน่วยว่าจ้าง ฝ่ายการพนักงาน ที่กรุณาให้ความร่วมมือให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือจากท่าน วิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงจะไม่ประสบผลสำเร็จได้

ขอน้อมระลึกถึงความกตัญญูทวดทิตายิ่ง ในคุณความดีและความเพียรในการประกอบสัมมาอาชีพด้วยความลำบากยิ่งของ นายชาญวุฒิ และนางวิภา ชรรมจุนเจือ บิดาและมารดาที่ให้ความรักความห่วงใย ตลอดจนเป็นกำลังใจอันยิ่งใหญ่แก่ผู้เขียน ขอขอบคุณญาติพี่น้องทุกคนในครอบครัว และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกคน ที่ให้การสนับสนุนและกำลังใจมาโดยตลอด

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์นี้ มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจ ผู้เขียนขออุทิศให้แก่บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใด ๆ ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

เสริมศักดิ์ ชรรมจุนเจือ

พฤษภาคม 2542

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญ.....	๙
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๒
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2. แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์.....	10
การลาออกและการเปลี่ยนงาน.....	13
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
กรอบแนวความคิด.....	52
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
ตัวแปรที่ศึกษา.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3.	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4.	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน.....	62
	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน.....	66
	ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน.....	73
5.	สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	93
	บรรณานุกรม.....	109
	ภาคผนวก.....	114
	แบบสอบถาม.....	121
	ประวัติผู้เขียน.....	127

**สารบัญตาราง**

ตารางที่	หน้า
1. ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน.....	59
2. จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน.....	62
3. ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านความคาดหวังที่พนักงานเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก.....	67
4. ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานที่พนักงานเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก.....	67
5. ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านผู้บังคับบัญชาที่พนักงานเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก.....	68
6. ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านเพื่อนร่วมงานที่พนักงานเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก.....	69
7. ผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนที่ได้รับก่อนที่จะลาออก.....	70
8. ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก.....	70
9. ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านโอกาสความก้าวหน้าที่พนักงานเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก.....	71
10. ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานใหม่ที่พนักงานเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก.....	71
11. ผลการวิเคราะห์ความต้องการที่จะเปลี่ยนงาน.....	72
12. การเปรียบเทียบระดับอิทธิพลของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างเพศชายและหญิง.....	73
13. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	74

### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14. วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน.....	75
15. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	77
16. วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	78
17. เปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านผลตอบแทนระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	80
18. เปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	81
19. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	82
20. วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน.....	83
21. เปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านผู้บังคับบัญชาระหว่างกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	85
22. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	86
23. วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	87



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
24. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	89
25. วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน.....	90
26. จำนวนพนักงานที่คงอยู่และลาออกจากธนาคารปี พ.ศ. 2536 - 2540.....	119

## สารบัญญัต

ภาพที่	หน้า
1. ระบบความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ในระบบธุรกิจ.....	11
2. ตัวแปรขั้นพื้นฐานและตัวแปรแทรกแซงที่มีความสัมพันธ์ กับการลาออกของ Price .....	14
3. ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 1 .....	16
4. ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 2 .....	16
5. ตัวแบบการลาออกของ Mobley.....	18
6. กระบวนการการตัดสินใจในการลาออกจากงาน.....	19
7. ตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนงานของ Mobley และคณะ.....	21
8. ผลที่เกิดจากพนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงานด้านผลตอบแทน.....	24
9. สาเหตุของความไม่พึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน และผลที่เกิดขึ้นตามแนวความคิดของ Lawler.....	25
10. ตัวแบบของ Beehr and Newman.....	33
11. ตัวแบบของ Schuler.....	34
12. ตัวแบบของ Locke.....	34
13. ตัวแบบของ Bedeian and Armenakis.....	35
14. กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	52

หัวข้อวิทยานิพนธ์	คุณลักษณะทางประชากร และปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อนักศึกษา	นายเสริมศักดิ์ ชรรรมจุนเจือ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	-
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2541

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่การลาออกของพนักงานธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) ประชากรของการวิจัยนี้ คือ พนักงานที่ได้ลาออกจากธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 188 ฉบับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 คน เป็นเพศชาย 97 คน และเพศหญิง 91 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด มีสถานภาพสมรสเป็นโสดมากที่สุด มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี โดยเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด ได้รับเงินเดือนระหว่าง 7,501 - 10,000 บาท ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนากรุงเทพมหานคร และเมื่อได้ลาออกจากธนาคารแล้ว ไปประกอบอาชีพทำงาน ส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัวมากที่สุด

## 2. ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ว่ามีอิทธิพลต่อการลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มากน้อยตามลำดับ ได้ดังต่อไปนี้

ลักษณะงานใหม่ที่ทำหาความสามารถ มีอิทธิพลต่อการลาออกอยู่ในระดับมาก ส่วนความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงานใหม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา มีอิทธิพลต่อการลาออกอยู่ในระดับปานกลาง และเพื่อนร่วมงาน กับ ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการลาออกอยู่ในระดับน้อย ผลตอบแทนที่ได้รับก่อนลาออกจากธนาคารกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า พอจุนเจือครอบครัวแต่ไม่พอที่จะออมทรัพย์ ได้ลาออกจากธนาคารแล้ว ไปประกอบอาชีพทำงานส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัวมากที่สุด

เมื่อมีการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน กับปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานที่ลาออกจากธนาคาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยด้านชีวิตสังคมแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ในขณะที่ยื่นใบลาออกจากธนาคารผู้ที่ลาออกมีความต้องการที่จะเปลี่ยนงานมากที่สุด

Thesis Title : Demographics Factors • Jobs and Performances Factors  
of The Thai Military Bank Public Company Limited  
Name : Mr. Sermsak Thamjunjure  
Thesis Advisor : Professor Dr. Sermsak Wisalaporn  
Co.-Thesis Advisor : -  
Department : Business Administration  
Academic Year : 1998

### ABSTRACT

This research has the general objective to learn about the factors that lead to the resignation of the employees of The Thai Military Bank Public Company Limited. The population of this research are the employees who resigned from Thai Military Bank Public Company Limited in 1996 and 1997 in the country who were used as the sample groups. Tools in collecting data is the questionnaire to all those who resigned and received a feedback of 188 completed forms. The statistical techniques used in the analysis of the data were the frequencies, percentage, average, standard deviation, t-test and One-Way Analysis of Variance.

The result of the research can be summed up as follows :-

1. The sample group of 188 persons comprising 97 males and 91 females, mostly between 21-30 years with bachelor degree, single status with period of work at the bank less than 5 years, working as the clerical staffs, with salaries of 7,501-10,000 Baht. Most of them have domiciles in Bangkok and when resigning from the bank, They would take up private work/business at most.

2. The nature of work which challenges the abilities has influenced on the resignation in a high level. The expectation, nature of work, superiors, opportunity to progress, field of study have influenced on the resignation at middle level. Relationship with colleagues has a little influence. The remunerations received before resignation from the bank, were sufficient to support the families but not enough for savings. After resigning they will take up private work/business at most

It was found that the sample groups with different demographics factors have different opinions on the job and performance.

At the time of their resignation from the bank, the resigners wanted to change the work at most.

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจที่อยู่ในระบบสังคมนั้น จะมีบทบาทที่แตกต่างกันไปตามระบบเศรษฐกิจ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วระบบธุรกิจทั้งหมดที่ปรากฏนั้น ส่วนแต่เป็นเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2537 : 3-5) ธุรกิจเกิดขึ้นมาและได้รับการสนับสนุนให้อยู่ได้ในสังคมก็ด้วยความต้องการของมนุษย์ ที่หวังจะให้ธุรกิจได้ดำเนินการผลิตหรือบริการ และในขณะเดียวกันมนุษย์ก็ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตหรือบริการ โดยความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารในองค์การได้เข้าใจ และบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานย่อมเหนือกว่าคุณภาพของเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัยเสมอไป (เสนาะ ดิเขาว์, 2535 : 2-3) โดยทั้งนี้ไม่ว่ามนุษย์จะมีความเจริญก้าวหน้าในทางวิชาการต่าง ๆ สักเพียงใด และสามารถคิดค้นประดิษฐ์เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เราก็ยังต้องอาศัยคนที่มีคุณสมบัติในการใช้และควบคุมเครื่องมือเหล่านั้นมากยิ่งขึ้นเท่านั้น อาจกล่าวได้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด (วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชะบา, 2526 : 5-8) สำหรับในการบริหารงานภายในองค์การโดยทั่ว ๆ ไป ต้องอาศัยทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐาน 4 ประการ คือ คน เงิน อุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่ง “คน” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเป็นผู้จัดหาและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ในการบริหาร จึงจำเป็นต้องเสาะแสวงหาและเมื่อได้มาแล้วก็ต้องระวังรักษา พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และใช้ความรู้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ (จิระ หงส์ถาวรภัก, 2533 : 8) และคนเป็นจุดแข็งขององค์การ ถ้าองค์การได้ให้อำนาจแก่คนในการปฏิบัติงาน ให้การยอมรับและสนับสนุนที่ดีแล้วจะทำให้้องค์การเกิดความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้ (Fisher, Schoenfeldt, and Shaw, 1993 : 62) นอกจากนี้้องค์การจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบทบาทในการดำเนินงานใน้องค์การมากที่สุด และทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะได้รับความเอาใจใส่และพิจารณาเป็นอันดับแรกมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ (มัลลิว เวชชาชีวะ, 2524 : 2-5)

การลาออกจากงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ในกระบวนการของการบริหารงานบุคคล (เสนาะ ดิยาว, 2535 : 195-197) พนักงานมีสิทธิที่จะลาออกจากงานเมื่อไรก็ได้ตามที่ต้องการ องค์การไม่ควรปล่อยให้พนักงานลาออกโดยไม่ทราบสาเหตุ เพราะจะกระทบกระเทือนต่อ การดำเนินงานในอนาคต เป็นปัญหาที่สำคัญกับฝ่ายบุคคลที่ต้องแก้ไข และยังจะเกี่ยวข้องกับ การมีมาตรการที่ต้องรักษาคณติไว้กับองค์การ (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2539 : 95-102) และเป็น ปัญหาอย่างหนึ่งในการพัฒนาประเทศ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2535 : 1) งานเป็นส่วนหนึ่ง ของชีวิตมนุษย์มนุษย์มิได้ทำงานเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังทำงานเพื่อสนอง ความต้องการของตนเองและเพื่อจูงใจหมายทางสังคมอีกด้วย (ศรีอรุณ เรศานนท์, 2532 : 327-329) การลาออกจากงานของพนักงาน เป็นสิ่งที่ยังคงอยู่ในชีวิตลูกจ้าง เพราะการลาออก จากงานถือเป็นการ “จบสิ้น” สิ่งต่าง ๆ หลายประการ การลาออกจากงานเป็นอาการหนึ่งของ องค์การที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การถือเป็นการสูญเสียที่ สูงค่าและเป็นปัญหาด้านต้นทุนขององค์การ เป็นปัญหาประการหนึ่งซึ่งจะทำให้้องค์การนั้น ๆ เกิดความเสียหายได้ (Vetula, 1991 : 1) สถาบันทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2535 : 8-9) ได้ทำวิจัยในประเภทธุรกิจการเงินการธนาคารและประกันภัย พบว่า มีปัญหาการ สูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพเกิดขึ้นอย่างแน่นอนถึงร้อยละ 85.7 และสาเหตุที่ลาออกก็คือ ปัญหา เรื่องเงินเดือน สวัสดิการ และปัญหาความก้าวหน้าในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับการลาออกของ พนักงานธนาคารนั้น มีสารนิพนธ์เรื่อง “ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การ ศึกษากรณี พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด “ (สุชาติ วัชร โยธิน, 2535 : 1-2) ได้สอบถามจากผู้บริหารที่ลาออกแล้ว จำนวน 63 คน พบว่า ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่อายุระหว่าง 26 ถึง 35 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการทำงานที่ธนาคาร ไม่ถึง 3 ปี ไปทำงาน ที่ภาคธุรกิจเอกชนมากที่สุด และเมื่อลาออกไปแล้วสภาพเศรษฐกิจดีขึ้นกว่าเดิม ในปีเดียวกันนี้ มีงานวิจัยเรื่อง “ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี วิศวกรใน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” (ชุมพล เวสสบุตร, 2535 : 1-2) พบว่า ผู้ที่ลาออกมีอายุ ระหว่าง 26 ถึง 35 ปี มีสถานภาพโสด รายได้ไม่พอจุนเจือครอบครัว งานไม่มีความท้าทาย ลักษณะงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียน ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีความเสียใจในการ ลาออกและจะไม่กลับไปทำงานที่การ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอีก



สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานนั้น มีงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ ศึกษากรณี สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค, 2533 : 1) ผลการศึกษาปรากฏว่า ปัจจัยเบื้องต้นที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ คือ อายุ และรายได้เท่านั้น ส่วนเรื่อง เพศ สถานภาพสมรส ตำแหน่งระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ มีตัวแปรที่อธิบายความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผล คือ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน การสื่อสารในองค์การ การรวมอำนาจ รายได้ สวัสดิการในการทำงาน ความซื่อสัตย์สุจริตในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ พบว่า ตัวแปรความซื่อสัตย์สุจริตในองค์การมีผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์การมากที่สุด ส่วนตัวแปรอื่นเป็นตัวแปรที่อยู่เบื้องหลังความซื่อสัตย์สุจริตในองค์การ ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ ได้ร้อยละ 57 และงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” (กิตติพงษ์ มหารัตนวงศ์, 2534 : 70-78) แสดงว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีสาเหตุมาจากการขาดความพึงพอใจในการทำงาน และงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงานพยาบาล ศึกษาเฉพาะกรณี พยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช” (ภัทรา ศรีเจริญ, 2534 : 120-123) แสดงว่า พยาบาลส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อปัจจัยของใจในเรื่อง การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยเงินเดือนและค่าตอบแทน จากผลการวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะเห็นว่า มีปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับการลาออก ทั้งนี้เพราะคนเป็น “มนุษย์ที่ประสงค์จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง” หากงานที่ทำอยู่นั้นน่าสนใจ มีความท้าทายและประสบความสำเร็จในงานนั้นก็จะไม่ลาออกจากงาน (ดิน ปรัชญพฤษ, 2534 : 42)

ในปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงานในหน่วยงาน ซึ่งเกิดขึ้นทั้งภาครัฐและในภาคธุรกิจเอกชน สืบเนื่องมาจากในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมาเศรษฐกิจของประเทศไทยได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นมากมีการลงทุนทั้งด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและการบริการ ทำให้ความต้องการกำลังคนในสาขาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่การผลิตกำลังคนในสาขาเหล่านี้ก็ยังไม่ทันกับความต้องการ ภาคเอกชนก็พยายามสร้างสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดกำลังคนเหล่านี้ จึงเป็นเหตุให้เกิดการสูญเสียการขาดแคลนกำลังคนที่มีคุณภาพเสมอมา (เน่งน้อย ศรีวราชนบูลย์ และสุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร, 2539 : 1)

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ก็เป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ประสบกับปัญหาการลาออกจากงาน โดยมีการลาออกของพนักงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ถึง พ.ศ. 2540 ซึ่งมีพนักงานลาออกเฉลี่ยปีละ 389 คน ซึ่งได้เกิดผลกระทบต่อธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสรรหาและแต่งตั้งพนักงานมาแทนตำแหน่งพนักงานที่ได้ลาออกไป และธนาคารต้องสูญเสียต้นทุนในด้านการฝึกอบรมพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีความสนใจในปัญหาการลาออกจากงานว่า พนักงานที่ได้ลาออกไปมีความคิดเห็นเป็นประการใดบ้าง ในปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์กับพนักงานที่ยังปฏิบัติงานอยู่กับธนาคาร และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของธนาคารในที่สุดต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไป คือ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่การลาออกของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานของพนักงานที่ลาออก ในด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออก ในด้าน ความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำทาสความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน
3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน

### สมมติฐานในการวิจัย

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีคุณลักษณะทางประชากรแตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการศึกษา

ในการทำวิจัยนี้ ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เฉพาะปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน
2. ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ในการทำวิจัยนี้ ได้ศึกษาจากพนักงานของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ลาออกจากงานทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2539 และ พ.ศ. 2540 ซึ่งมีผู้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และได้กลับคืนมา จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 33

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน โดยมีปัจจัยดังต่อไปนี้
  - เพศ
  - อายุ
  - การศึกษา
  - สถานภาพสมรส
  - ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
  - ระดับตำแหน่ง
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยดังต่อไปนี้
  - ความคาดหวัง
  - ลักษณะงาน
  - ผู้บังคับบัญชา
  - เพื่อนร่วมงาน
  - ผลตอบแทน

- ความผูกพันต่อองค์กร
- โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน
- ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ
- ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน

### ข้อจำกัดในการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาประชากรซึ่งเป็นผู้ที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ไปแล้ว ซึ่งไม่สามารถจะติดตาม ได้ทั้งหมด เนื่องจาก ได้ย้ายภูมิลำเนาที่อยู่อาศัย แต่ก็สามารถที่จะติดตามได้ โดยอยู่ในเกณฑ์ที่จะดำเนินการวิจัยได้ จึงไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการลาออกได้โดยตรง ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาจากแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยพบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก ได้แก่ ความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน

### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการทำวิจัย ดังนี้

**อายุ** หมายถึง อายุนับตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม นับเป็นปีการศึกษา หมายถึง วุฒิมัธยมศึกษา/ประกาศนียบัตร ปริญาที่ได้รับตั้งแต่ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

**สถานภาพสมรส** หมายถึง สภาพภาพการแต่งงานที่เป็นจริงตามพฤตินัย ได้แก่ โสด สมรสแล้ว หม้าย/หย่าร้าง อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานในอาชีพที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จนถึงวันลาออก นับเป็นปี

**ระดับตำแหน่งงาน** หมายถึง หน้าที่ที่พนักงานได้ปฏิบัติและระดับชั้นของพนักงาน  
ได้แก่

- **พนักงานปฏิบัติการ** ได้แก่ นักการ พนักงานขับรถ พนักงานรับส่งเอกสาร พนักงานที่สังกัดสาขา สำนักงานเขตและสำนักงานใหญ่ ซึ่งตำแหน่งตามการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานทั่วไป พนักงานการเงิน พนักงานธนาคาร (รับ-จ่ายเงิน) พนักงานส่งเสริมธุรกิจ พนักงานพัฒนาธุรกิจ พนักงานสินเชื่อ พนักงานอำนวยความสะดวก พนักงานที่มีอำนาจลงนามแทนธนาคาร เป็นต้น

- **พนักงานบริหารขั้นต้น** ได้แก่ พนักงานอาวุโส ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาย่อย ผู้ช่วยผู้จัดการกลุ่ม

- **พนักงานบริหารชั้นกลาง** ได้แก่ ผู้จัดการสาขาย่อย ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสำนักงานเขต ผู้จัดการกลุ่ม ผู้จัดการสำนัก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย

- **เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง** ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการรองผู้จัดการใหญ่อาวุโส กรรมการผู้จัดการใหญ่

**เงินเดือน** หมายถึง รายได้และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งคิดเป็นเงินได้ที่ได้รับเป็นประจำทุกเดือน

**ความคาดหวัง** หมายถึง การที่พนักงานที่ลาออกได้คาดหมายไว้ในเรื่องของ

- ความคาดหวังที่จะได้ย้ายหน่วยงาน
- ความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ
- ความคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
- ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น

**ลักษณะงาน** หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไป ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภทหรือชนิดของงานขณะอยู่ที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

**ผู้บังคับบัญชา** หมายถึง ผู้ที่ทำงานในระดับหัวหน้างาน ซึ่งมีอำนาจในการสั่งหรือมอบหมายให้กับพนักงานระดับรองลงมาปฏิบัติ โดยผู้บังคับบัญชาจะเริ่มจากพนักงานในระดับบริหารชั้นกลาง ได้แก่ ผู้จัดการสาขาย่อย ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสำนักงานเขต ผู้จัดการกลุ่ม ผู้จัดการสำนัก และพนักงานในระดับเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการรองผู้จัดการใหญ่อาวุโส กรรมการผู้จัดการใหญ่ ขณะที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกันก่อนที่จะลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

**เพื่อนร่วมงาน** หมายถึง ผู้ที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกันประจำภายในหน่วยงานก่อนที่จะลาออกจากธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน)

**ผลตอบแทน** หมายถึง เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งตีค่าเป็นเงินได้ที่พนักงาน ได้รับเป็นประจำทุกเดือนก่อนที่จะลาออกจากธนาคาร

**ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความยอมรับในนโยบาย และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นพนักงานของธนาคารต่อไป โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ความตั้งใจในการทำงาน
- ความเลื่อมใสศรัทธาในนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร
- ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานของธนาคาร
- ความจงรักภักดีต่อธนาคาร (ลาออกจากธนาคารไปแล้ว และตั้งใจจะกลับเข้ามาทำงานใหม่อีก)

**โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน** หมายถึง ช่องทางที่ได้ตำแหน่งสูงขึ้น ช่องทางที่มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง

**ลักษณะงานที่ทำทาสความสามารถ** หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งลักษณะงานนั้น มีความท้าทายความสามารถเกิดความรู้สึกอยากจะทำงานให้สำเร็จ

**ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน** หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้ที่ได้เรียนมาก่อนเข้าทำงาน

โดยตัวแปรในด้าน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำทาสความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนนั้น ได้กำหนดข้อคำถามแบบสอบถามที่ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถามใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert แบ่งได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด ซึ่งจะใช้ในการกำหนดระดับการตอบตามความคิดเห็นในแต่ละประเด็นของตัวแปร

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

ในการทำวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ต่างๆ ดังนี้

1. ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จะได้ทราบถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงาน และสามารถนำงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางการบริหาร ในเรื่องของการกำหนดนโยบาย และการใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อที่จะลดการลาออก
2. สาขาต่าง ๆ ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลงานวิจัยนี้ไปปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงาน เพื่อที่จะลดการลาออก
3. สำนักงานพัฒนาบุคคล อาจนำผลการวิจัย ไปใช้ประกอบในการที่จะทำโครงการฝึกอบรม เพื่อลดการลาออกของพนักงาน

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยเรื่อง คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจะเสนอแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์
2. การลาออกและการเปลี่ยนงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวความคิด

#### ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์

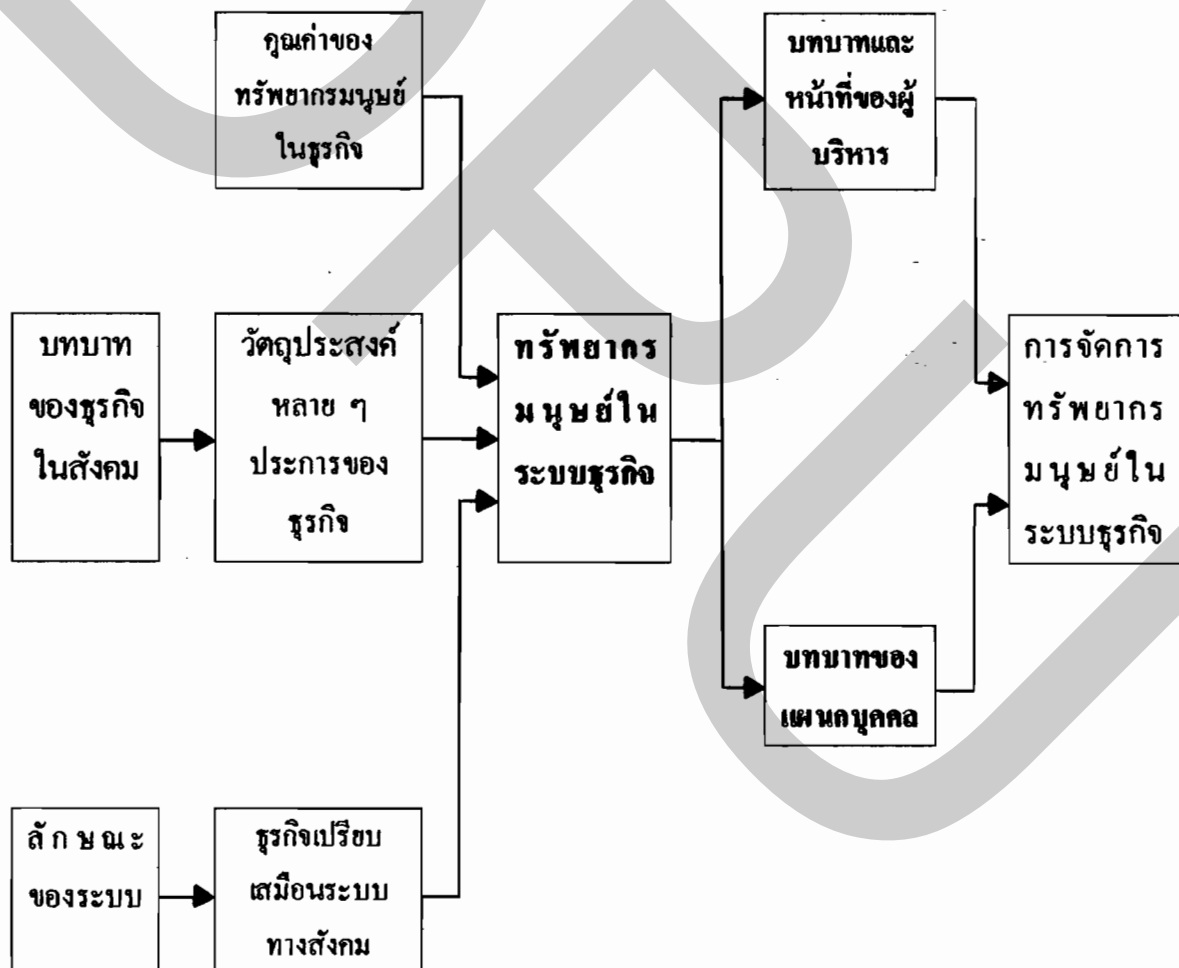
ในบรรดาปัจจัยในการพัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุว่า ถ้ามีคนจำนวนพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก ถ้าจะให้ความสำคัญของคนในฐานะเป็นปัจจัยของภาคการผลิตและบริการ มีความจำเป็นและขาดไม่ได้ เนื่องจาก “คน” เป็นตัวหลักที่จะต้องนำและกำหนดปัจจัยการผลิตอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสำคัญในทางการบริหารงานทุกประเภท หน่วยงานย่อมมีภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการให้บังเกิดผลสำเร็จ ซึ่งถ้าหน่วยงานใดเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ก็จะติดตามมาเอง ถ้าหากเราได้พิจารณาจะเห็นว่า ภายในองค์การหรือหน่วยงานทุกประเภทนั้น จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ก็คือส่วนที่เป็นส่วนที่อยู่กับที่ (Static) ซึ่งได้แก่ โครงสร้างขององค์การและการบริหาร บรรยากาศภายในองค์การแบบแผนการทำงาน เป็นต้น ส่วนที่สองเป็นส่วนที่ไม่อยู่นิ่ง (Dynamic) หรือส่วนที่เคลื่อนไหว ซึ่งนั่นหมายถึง “คน” นั่นเอง ซึ่งถือได้ว่า คนเป็นส่วนที่ผลักดันที่จะให้เกิดผลสำเร็จของงานและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ และองค์การต้องธำรงรักษาให้มีขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อองค์การผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น คือ การเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การ ในที่สุด (มัลลี เวชชาชีวะ, 2524 : 3-5 ; สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 336-337 ; วิจิตร ศรีธำณ และอวยชัย ชะบา, 2526 : 5-8 ; กิติ ดยัคคานนท์, 2534 : 2 ; พยอม วงศ์สารศรี, 2537 : 3-22)



### ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ในระบบธุรกิจ

ในระบบธุรกิจทั้งหมดที่ปรากฏ ก็ล้วนแต่เป็นเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ธุรกิจเกิดขึ้นมาและได้รับการสนับสนุนให้อยู่ได้ในสังคม ก็ด้วยความต้องการของมนุษย์ที่หวังจะให้ธุรกิจดำเนินการผลิต ขณะเดียวกันมนุษย์ก็ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตในองค์กร โดยมีระบบความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ในระบบธุรกิจ ดังรูปภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 1 ระบบความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ในระบบธุรกิจ



ที่มา : รงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมบุคคลในองค์กร, 2537 หน้า 4

ตามรูปภาพที่ 1 จะเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างบทบาทของธุรกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของธุรกิจ และบทบาทของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในระบบของธุรกิจ ยิ่งระบบทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากเท่าใด ระบบธุรกิจก็ยิ่งได้รับผลดีมากขึ้นตามไปด้วย (ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2537 : 3-18)

### **ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์กับการถอดออกจากงาน**

องค์กรในปัจจุบันต้องเข้าใจว่า คนในองค์กรมีความต้องการต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับประชาชนทั่วไป ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พุทธศักราช 2539 ประชาชนมีสิทธิทางกฎหมายหลายประการและเรียกรights อื่น ๆ อีกหลายประการที่นอกเหนือไปจากสิทธิทางกฎหมาย บุคลากรภายในองค์กรก็มีสิทธิเรียกร้องให้องค์กร ได้ให้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น สภาพการทำงานที่เหมาะสมที่พนักงานยอมรับได้ในเรื่อง ผลตอบแทน ผลประโยชน์ ความปลอดภัยในการทำงาน และอื่น ๆ ฉะนั้น ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายคนทำงาน ต้องมีความสัมพันธ์ตอบสนองซึ่งกันและกัน องค์กรต้องการได้ผลงานและได้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ องค์กรก็ควรใส่ใจใส่กับกำลังใจสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของคนทำงาน ตลอดจนพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม และเมื่อคนในองค์กรมีความพอใจและไว้วางใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว จะตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

ดังนั้น จะเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีลักษณะที่เปราะบางซำรุด หรือแตกหักได้ง่าย ความสัมพันธ์ต่อองค์กรก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน โดยไม่มีใครทนายได้ว่า บุคลากรจะช่วยทำงานให้มากนักน้อยเพียงใด และจะอยู่กับองค์กรได้นานเท่าใด ปัญหาจึงไปคอกอยู่กับบุคคลที่ควบคุมและจัดการ โดยต้องมีความเข้าใจลักษณะพิเศษที่สลับซับซ้อนของมนุษย์ และดำเนินการให้ทุกคนมีความรู้สึกรับผิดชอบผูกพันต่อองค์กรตลอดไป โดยเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรมาก และมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง องค์กรจึงควรวางแผนกำลังคนและบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม มีการฝึกอบรมและพัฒนาคนให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมตัวสำหรับในอนาคต เพื่อให้ทุกคนแน่ใจว่า องค์กรมีมนุษยธรรมที่ยอมรับได้ในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลโดยคุณธรรมที่องค์กรจะมีให้แก่บุคลากร ได้นั่นก็คือ การให้ความยกย่องนับถือ ให้สถานภาพความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ให้ค่าจ้างผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล

ให้ความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ให้โอกาสบุคลากรใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง ซึ่งเมื่อองค์กรมีสภาพแวดล้อมดังนี้ จะเป็นภาพพจน์ที่ดีขององค์กรก็จะมีผู้ที่อยากเข้ามาทำงานมาก คนที่อยู่เดิมก็คงไม่อยากจะลาออกไป องค์กรก็หวังจะเป็นเช่นนั้น เพราะการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นการขาดคุณสมบัติการบริหารมากที่สุด เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นมันสมอง และเป็นความสามารถที่องค์กรมีไว้ เพื่อประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน องค์กรจึงไม่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรลาออกจากงาน และควรจะได้เอาใจใส่และพิจารณาในเรื่องบุคลากรเป็นอันดับแรกมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ

### การลาออกและการเปลี่ยนงาน

#### ความหมายและแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการลาออก

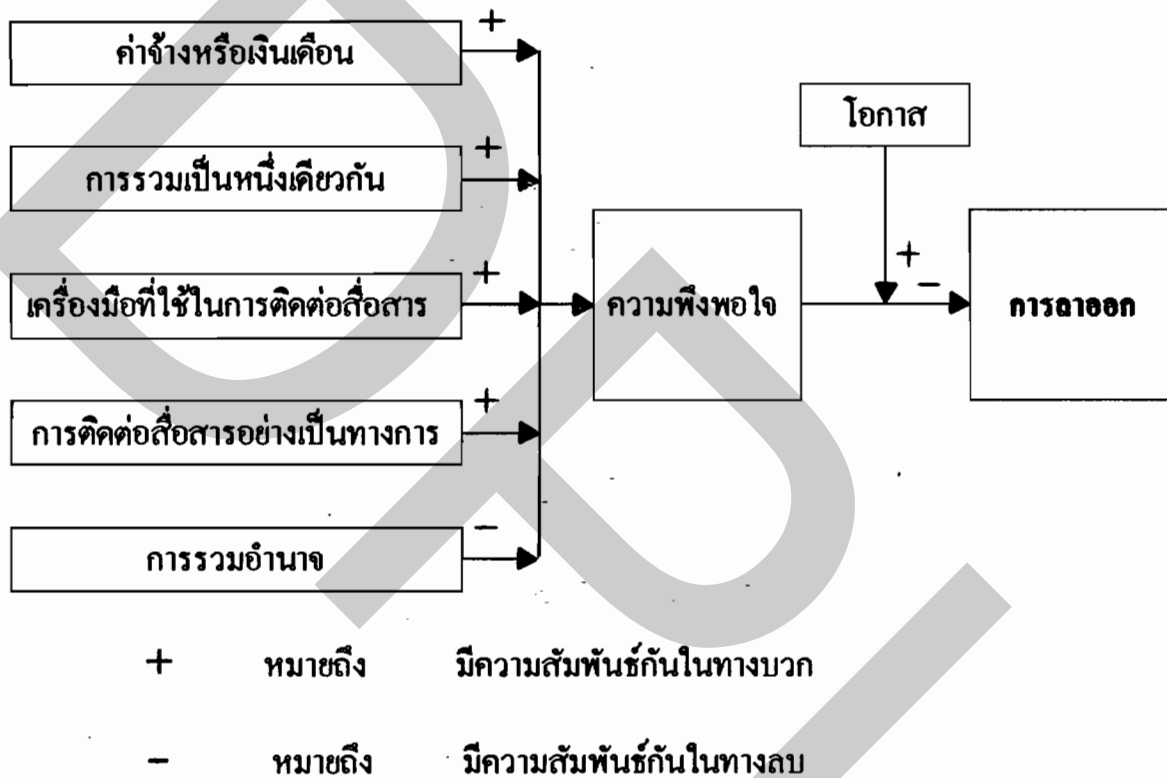
ความหมายคำว่า “Turnover” คือ ระดับของการเคลื่อนย้ายของบุคลากรที่ครอบคลุมสมาชิกทั้งหมดในองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันกับระบบสังคม การลาออกมีความเกี่ยวข้องกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น “Turnover” ยังหมายถึงการหมุนเวียนแรงงาน หรือว่ามีการเคลื่อนย้าย (Movement) ของบุคลากร ที่มีทั้งรับเข้าและการลาออกไปจากองค์กร โดยแยกประเภท ได้ดังนี้

1. การเข้าทำงาน หมายถึง การที่องค์กร ได้จ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน หรือการจ้างพนักงานเก่าที่ลาออกไปกลับเข้ามาทำงานใหม่
2. การออกจากงาน หมายถึง การสิ้นสุดการจ้างงาน แบ่งแยกตามหัวข้อ ได้ดังนี้
  - 2.1 การให้ออกจากงาน (Quit) คือ การสิ้นสุดการจ้าง เนื่องจาก พนักงานขาดงานติดต่อกันเป็นเวลา 7 วัน
  - 2.2 การลดจำนวนพนักงาน (Lay Off)
  - 2.3 การไล่ออก (Discharge) คือ การไล่นักงานที่ทำผิดวินัยออกจากงาน หรือเพราะว่าต้องการลดจำนวนพนักงาน
  - 2.4 การตาย (Death)

แต่ทั้งนี้ จะไม่รวมถึงการ โอนย้ายและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรและ จะใช้การลาออกนี้ เป็นเครื่องวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Pigors and Myers, 1973 : 220 ; Price, 1977 : 4-10)

โดย Price ได้เสนอตัวแบบที่เกี่ยวกับการลาออก โดยมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรแทรกแซง ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออก ซึ่งปรากฏตามภาพประกอบ ดังนี้คือ

ภาพที่ 2 ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรแทรกแซงที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของ Price



ที่มา : James L. Price, *The Study of Turnover*, 1977 p.84

Price ได้เสนอความคิดตามภาพ ว่าตัวแปรที่เป็นตัวกำหนดการลาออกของพนักงานที่เรียกว่า เป็นตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการรวมอำนาจ ส่วนตัวแปรแทรกแซง ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสในการที่จะเปลี่ยนงาน โดยตัวแปรพื้นฐานกับตัวแปรแทรกแซง ได้แก่ การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก โอกาสในการที่จะเปลี่ยนงานกับความพึงพอใจจะมีความสัมพันธ์กัน หากเกิดความ

ไม่พึงพอใจในการทำงานจะมีผลต่อการลาออกได้ ก็ต่อเมื่อพนักงานมีโอกาสเลือกงานใหม่สูง ส่วนสาเหตุของการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน Price ยังแบ่งแยกได้เป็น 7 ประเภท กล่าวคือ

1. การเคลื่อนย้ายภายในธุรกิจ ธุรกิจหนึ่งไปยังธุรกิจหนึ่งหรือคนงานเปลี่ยนงาน
2. การเปลี่ยนอาชีพ จากอาชีพหนึ่งไปยังอาชีพอื่น
3. การเคลื่อนย้ายอุตสาหกรรม
4. การย้ายพื้นที่
5. การเคลื่อนย้ายจากการว่างงานเป็นการจ้างงาน
6. การเคลื่อนย้ายจากการจ้างงานเป็นการว่างงาน
7. การเคลื่อนย้ายทั้งเข้าและออกที่เกี่ยวกับอิทธิพลของตัวพนักงาน

เมื่อบุคลากร ได้ลาออกไปจากองค์กร ก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งตัวบุคคลหรือผู้ที่ลาออก และองค์กรเอง และ Price ยังได้อธิบายถึงผลกระทบจากการลาออกจากงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน
2. คณะผู้บริหาร
3. ระเบียบข้อกำหนด
4. ความสามัคคี/ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. ความพึงพอใจในการทำงาน
6. นวัตกรรม/มีการเปลี่ยนแปลงใหม่
7. การรวมอำนาจ

ซึ่งผลกระทบในการลาออก จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 คือ คณะผู้บริหาร ระเบียบข้อกำหนด

ความสามัคคี/ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กลุ่มที่ 2 คือ ความพึงพอใจในการทำงาน นวัตกรรม/มีการเปลี่ยนแปลงใหม่

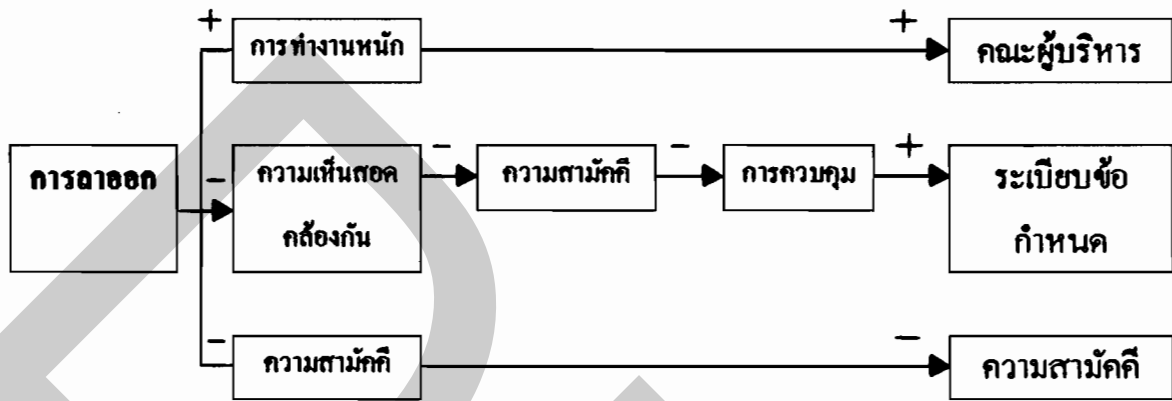
และการรวมอำนาจ

ผลกระทบของการลาออกที่ Price ได้อธิบายถึง สามารถแสดงเป็นรูปได้ ดังต่อไปนี้

(Price, 1977 : 66-110)

ภาพที่ 3

ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 1

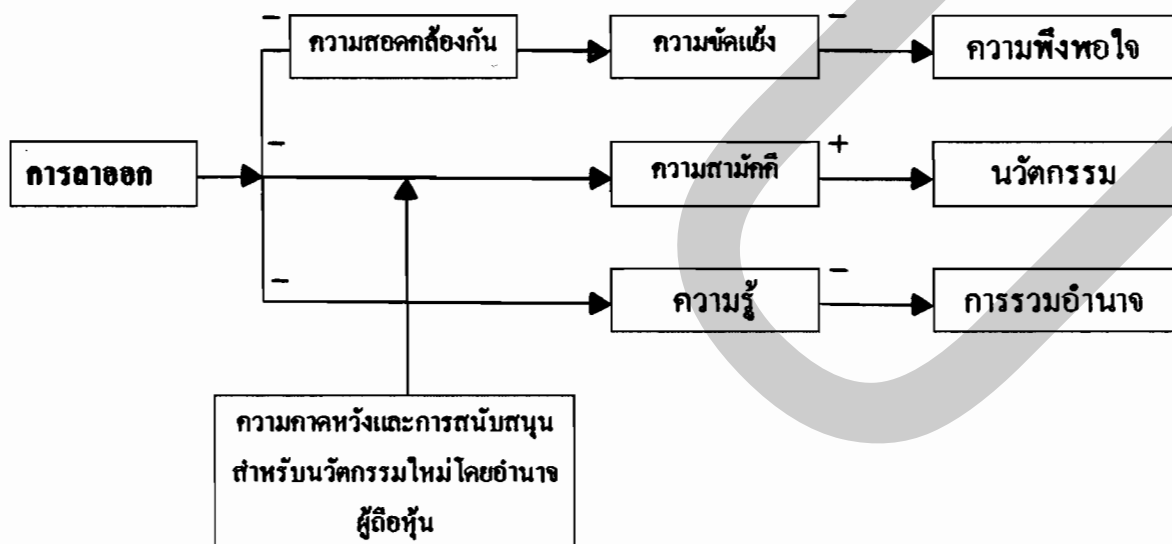


+ หมายถึง ผลกระทบในทางบวก  
 - หมายถึง ผลกระทบในทางลบ

ที่มา : James L. Price, The Study of Turnover, 1977 p.101

ภาพที่ 4

ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 2



+ หมายถึง ผลกระทบในทางบวก  
 - หมายถึง ผลกระทบในทางลบ

ที่มา : James L. Price, The Study of Turnover, 1977 p.109

Mobley ได้กล่าวถึงตัวแบบของ Price ว่า ตัวแบบของ Price ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะ ความพึงพอใจและโอกาสที่จะเปลี่ยนงานใหม่ ซึ่งเป็นตัวแปรที่แทรกระหว่างปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ กับการลาออก และความไม่พึงพอใจนั้นก็ก่อให้เกิดผลในการลาออก ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่โอกาสที่จะเปลี่ยนงานมีสูง ก็จะเป็นผลกระทบบ้างซึ่งกันและกัน ระหว่างความพึงพอใจและโอกาสที่จะเปลี่ยนงานใหม่

คำว่า "Turnover" ได้มีผู้ที่ได้กล่าวไว้ได้สอดคล้องกันนอกจากจะหมายถึงการหมุนเวียนแรงงาน หรือการเคลื่อนไหวของพนักงานทั้งรับเข้าและลาออกจากองค์กรแล้ว และโดยที่รวมถึงพนักงานที่ลาออก ซึ่งมีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ และยังเป็นเครื่องวัดความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากงานในด้าน ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกภายในครอบครัวที่รับผิดชอบ อาชีพ การประกันภัยสุขภาพการทำงาน และผู้บังคับบัญชา (Sayles and Strauss, 1977 : 51-53 ; Fitz-enz, 1987 : 167-168 ; Flippo, 1984 : 547-548)

และการลาออกนั้น กล่าวได้ว่า เป็นการหมดหน้าที่ของพนักงาน องค์กรเองควรที่จะลดการลาออกให้มีระดับต่ำลง Mobley กล่าวถึงการลาออกว่า เป็นกระบวนการ โดยเสนอเป็นตัวแทนของกระบวนการลาออก มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ด้านองค์กร คือ นโยบายขององค์กร ค่าตอบแทนและสภาพการทำงาน และขนาดขององค์กร

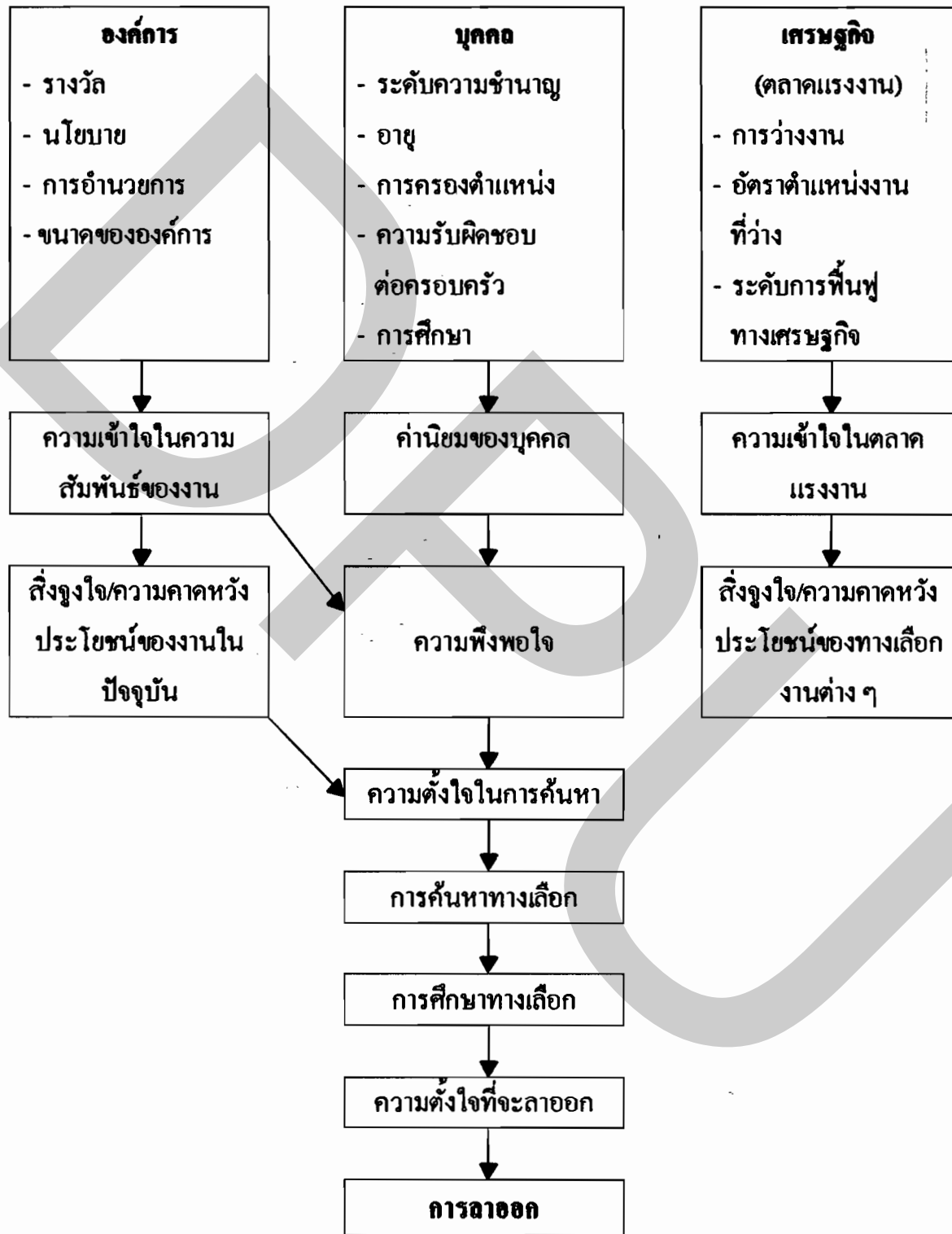
ด้านตัวบุคคล คือ ระดับความชำนาญ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ ในครอบครัว

ด้านสภาพเศรษฐกิจ คือ สภาพการว่างงาน อัตราตำแหน่งที่ว่าง และภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ (Fisher, Schoenfeldt, and Shaw, 1993 : 749-750)

ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้แสดงได้ตามภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 5

ตัวแบบการลาออกจางานของ Mobley

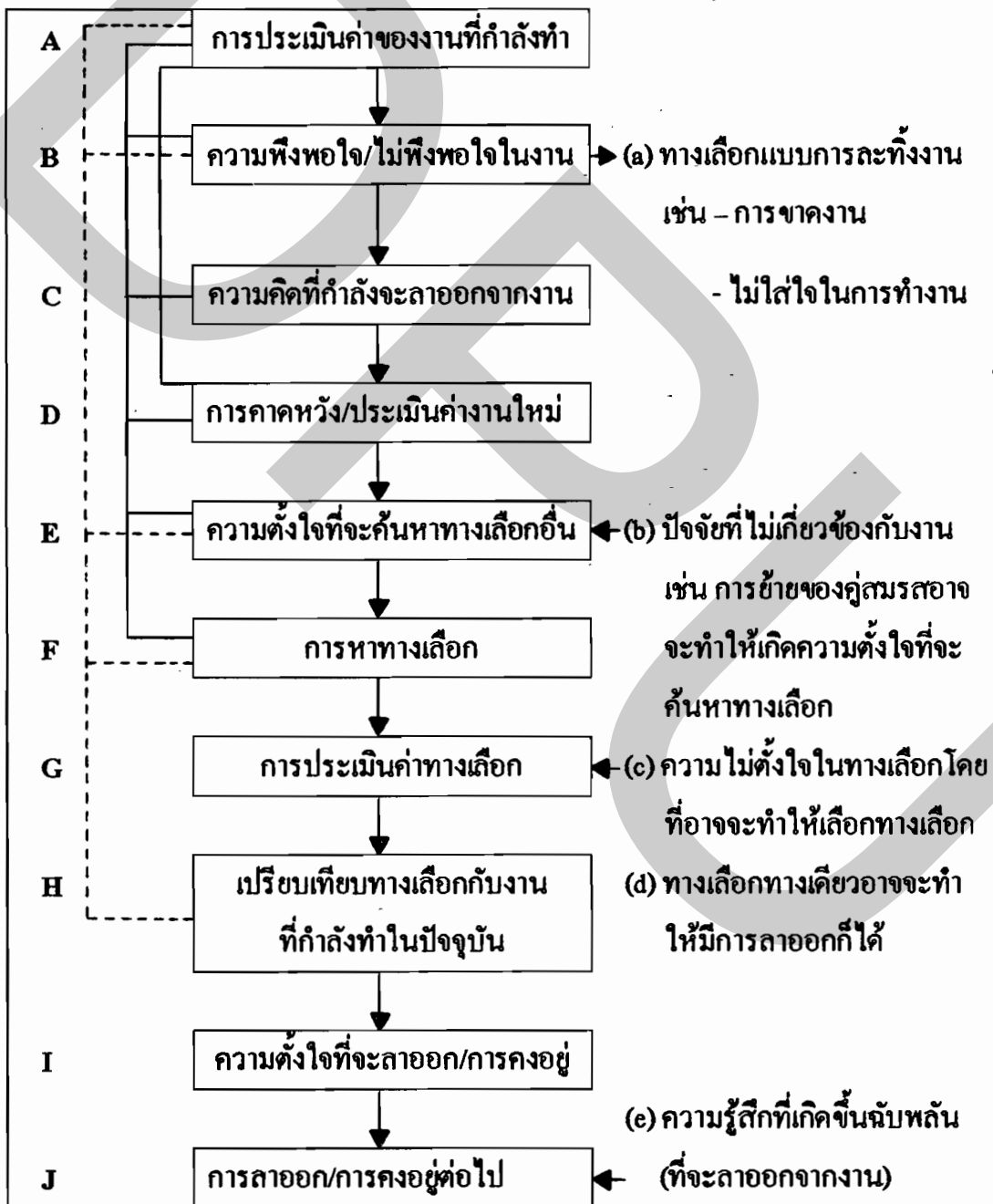


ที่มา : Fisher, Schoenfeldt, and Shaw, Human Resource Management, 1993 p.750



ตัวแบบของ Mobley พัฒนาค้นคว้าได้เป็นกระบวนการในการตัดสินใจในการลาออกจากงาน โดย Ferris and Rowland (1988 : 378-382) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจในการลาออกจากงานไว้ แสดงได้ตามรูปภาพ ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 6 กระบวนการตัดสินใจในการลาออกจากงาน



ที่มา : W. H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*, 1977 p. 62-238

จากภาพตัวแบบที่ Mobley ได้พัฒนาจากการศึกษาและได้ทดสอบจนได้กลายมาเป็นกระบวนการตัดสินใจในการลาออก โดยมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการลาออกจากงาน ซึ่งความไม่พึงพอใจในงานไม่ได้เป็นตัวแปรที่จะทำให้เกิดการลาออกโดยตรง แต่จะมีผลทำให้เกิดความคิดที่จะลาออกจากงาน การค้นหางานใหม่ การประเมินทางเลือก และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งผลสุดท้ายก็คือ การลาออกและสามารถที่จะเกิดกระบวนการย้อนกลับเกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการนี้ และการลาออกนั้น จะส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลและองค์การ

Mobley ได้ทำการศึกษาร่วมกับ Hand, Griffeth, and Meglino ได้เสนอตัวแบบในการเปลี่ยนงาน โดยมีตัวแปรที่มีความเกี่ยวกับการเปลี่ยนงาน ได้แก่

#### ด้านองค์การ

ได้แก่ เป้าหมาย ค่านิยม นโยบายขององค์การ ระเบียบวิธีปฏิบัติ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน การควบคุมบังคับบัญชา กลุ่มทำงาน สภาพงาน สภาพทั่ว ๆ ไป และขนาดขององค์การ เป็นต้น

#### ด้านสภาพแวดล้อม

ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน ภาวะการว่างงาน ตำแหน่ง การโฆษณา การคัดเลือก การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

#### ด้านตัวแปรส่วนบุคคล

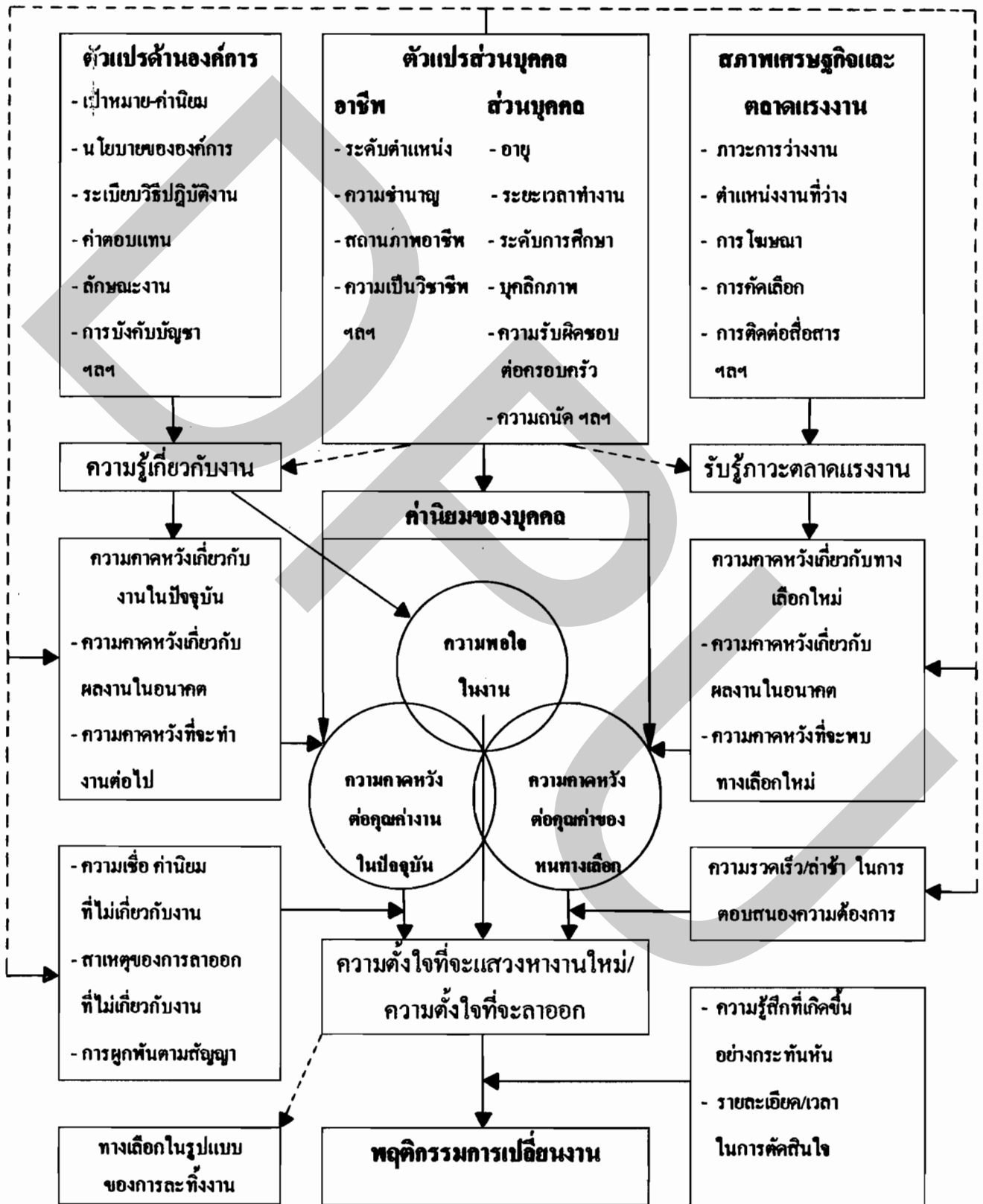
แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ งานอาชีพ และส่วนตัวบุคคล

งานอาชีพ ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ระดับความชำนาญงาน สถานภาพ และความเป็นวิชาชีพ

ส่วนตัวบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา สภาพเศรษฐกิจ ผลประโยชน์ที่ได้รับ และสังคมความรับผิดชอบต่อครอบครัว เป็นต้น (ภัทธา ศรีเจริญ, 2534 : 27-31)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ Mobley และคณะ เสนอได้ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 7 ตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนงานของ Mobley และคณะ



ที่มา : William H. Mobley, *Employee Turnover*, 1982 p.126

จากตัวแบบของ Mobley และคณะ ที่ได้เสนอปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานหรือเปลี่ยนงานนั้น มีอยู่ 4 ปัจจัย คือ

1. ความพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจในงาน
2. ความคาดหวังต่อคุณค่าของบทบาทภายในองค์กร
3. ความคาดหวังต่อคุณค่าของบทบาทภายนอกองค์กร
4. สถานการณ์หรือค่านิยมที่ไม่เกี่ยวกับงาน

ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงาน

Mobley และคณะ ได้ชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานนั้น มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน โดยได้อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้ 4 ลักษณะ คือ

1.1 ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินผลบุคคล ซึ่งจะขึ้นกับค่านิยมที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ในการกำหนดหรือตัดสินใจว่าจะนำตัวแปรใดมาเกี่ยวข้อง

1.2 ความพึงพอใจในงาน จะขึ้นอยู่กับความรู้ที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมของแต่ละบุคคล

1.3 ความพึงพอใจในงาน จะขึ้นอยู่กับการรวบรวมค่านิยมที่สำคัญ เพื่อให้เกิดเป็นกระบวนการการรับรู้ที่เกี่ยวกับงาน

1.4 ความพึงพอใจในงาน เป็นการประเมินเกี่ยวกับสภาพงานในปัจจุบันของบุคคลนั้น ๆ โดยไม่คำนึงถึงความคาดหวังหรือการประเมินในอนาคต

2. ความคาดหวังต่อคุณค่าของบทบาทภายในองค์กร

Mobley และคณะ ได้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงานขึ้น แต่เขาอาจไม่เปลี่ยนงานใหม่แม้ว่าจะหางานใหม่ได้ก็ตาม ทั้งนี้เพราะบุคคลนั้นอาจจะมี ความคาดหวังว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือนำไปสู่บทบาทที่น่าพึงพอใจในอนาคต เช่น มีความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น มีการโยกย้ายงานในองค์กร การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่าตอบแทน ลักษณะงาน และการบริหารงาน เป็นต้น

ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่มีความพึงพอใจในงาน อาจจะมีความต้องการเปลี่ยนงานได้ ถ้าเขามีความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรในด้านลบ เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเกี่ยวกับงาน ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานหรือคาดหมายว่า การเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมจะเป็นไปในทางที่ไม่ดี ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลให้บุคคลที่มีความพอใจในงานตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่ได้

จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของบทบาทภายใน จะขึ้นอยู่กับค่านิยมที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตของเขาในองค์กร ดังนั้น ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนงาน นอกจากจะคำนึงถึงความพอใจของพนักงานในปัจจุบันแล้ว ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงความคาดหวังของพนักงาน ที่มีบทบาทของเขาในอนาคตด้วย ซึ่งความคาดหวังในด้านต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับค่านิยมที่สำคัญของแต่ละบุคคลที่มีต่องาน

### 3. ความคาดหวังต่อคุณค่าของบทบาทภายนอกองค์กร

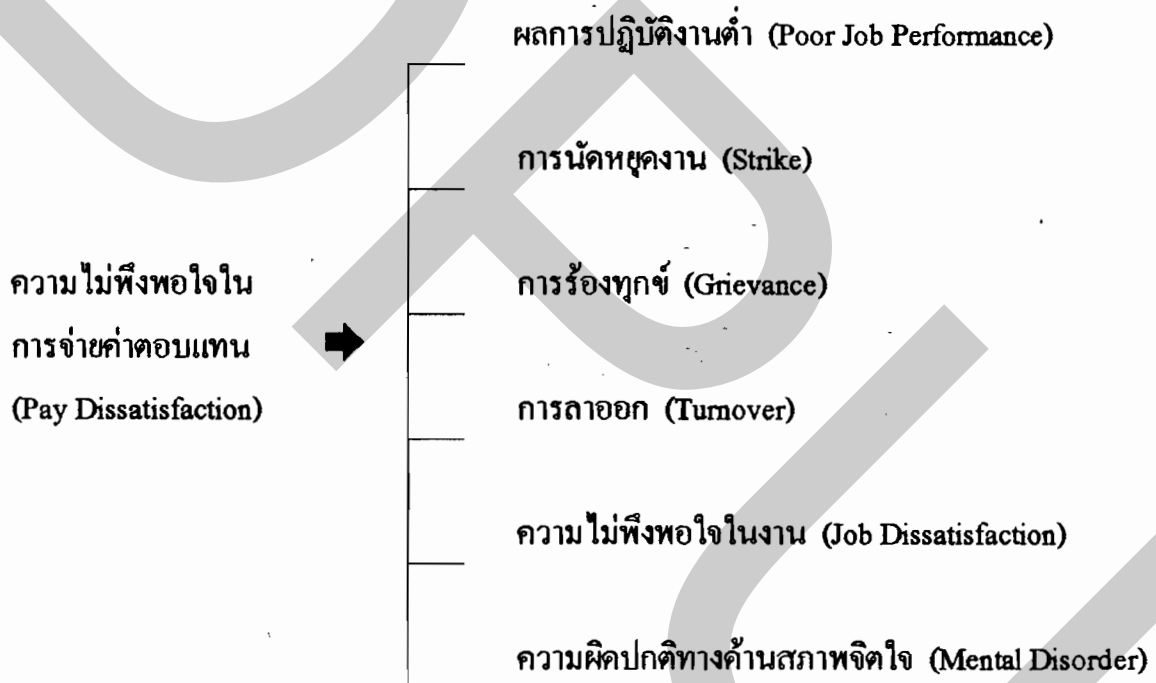
ปัจจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนงานในแง่ที่ว่า แต่ละบุคคลมีความคาดหวังที่จะพบงานใหม่ที่น่าสนใจ และจะประเมินทางเลือกระหว่างงานใหม่กับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น บุคคลที่ไม่พึงพอใจในงาน และ/หรือ มีความคาดหวังต่อคุณค่าของบทบาทภายในต่ำ อาจจะยังไม่เปลี่ยนงานเพราะเขายังไม่พบงานใหม่ที่น่าสนใจ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความพึงพอใจในงาน และ/หรือมีความคาดหวังที่ดีต่อบทบาทภายในองค์กร อาจจะเปลี่ยนงานได้ เนื่องจากมีงานใหม่ที่น่าสนใจมากกว่า ซึ่งความคาดหวังต่อคุณค่าของบทบาทภายนอก จะขึ้นอยู่กับค่านิยมที่สำคัญของบุคคลนั้นที่มีต่องาน และความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในงานใหม่ที่เลือก

### 4. บทบาทและค่านิยมที่ไม่เกี่ยวกับงาน

Mobley และคณะ ได้ชี้ให้เห็นว่า สำหรับบุคคลที่มีค่านิยมที่สำคัญที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานนั้น การเลือกงานและการตัดสินใจเปลี่ยนงานของเขา จะไม่ขึ้นอยู่กับประเมินค่านิยมที่เกี่ยวกับงาน ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีค่านิยมที่สำคัญเกี่ยวข้องกับงาน การตัดสินใจเปลี่ยนงานจะคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 3 ประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว ในการตัดสินใจเปลี่ยนงานของบุคคลนั้น มักจะมีการผสมผสานกันระหว่างค่านิยมที่เกี่ยวกับงาน และค่านิยมที่ไม่เกี่ยวกับงาน ซึ่งค่านิยมที่ไม่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ สภาพครอบครัว การดำเนินชีวิต ศาสนา วัฒนธรรม สุขภาพ และค่านิยมทางสังคม เป็นต้น

โดยปัจจัยในด้านการจ่ายผลตอบแทนนั้น หากพนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ยังจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และมีผลเสียหายต่อดัชนีผลผลิตและผลเสียหายแก่องค์กร ซึ่ง Lawler ได้อธิบายว่า จะส่งผลกระทบตั้งแต่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ ไปจนกระทั่งถึงการนัดหยุดงานของพนักงาน ซึ่งแสดงได้ตามภาพ ดังนี้ (สุชาติ วัชรโยธิน, 2535 : 26-28)

**ภาพที่ 8 ผลที่เกิดจากพนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงานด้านผลตอบแทน**

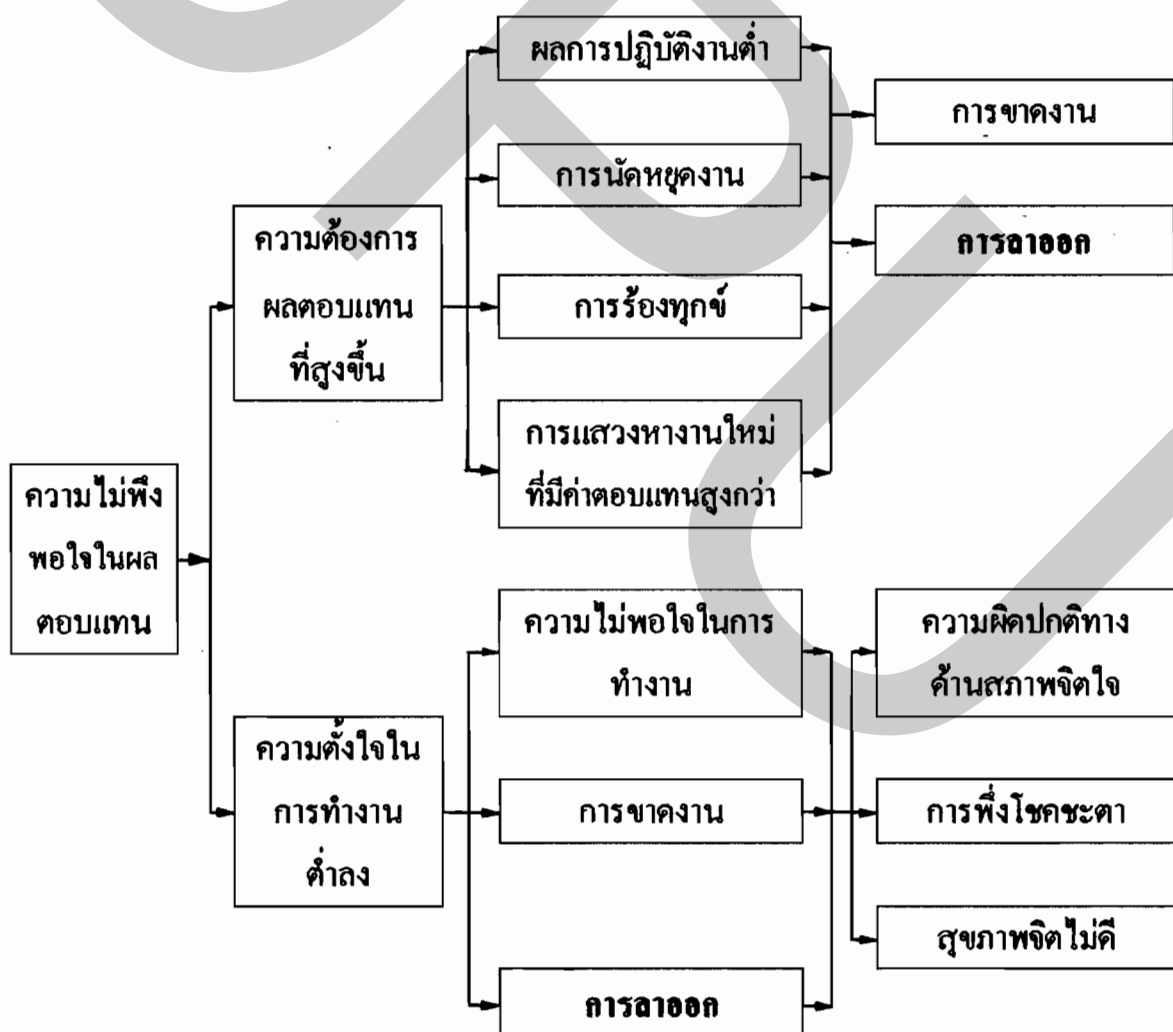


ที่มา : E. E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness, 1971 p.450

จากภาพดังกล่าวจะเห็นว่า ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน จะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม 6 ประการ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานต่ำ การนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ การลาออก ความไม่พึงพอใจในลักษณะงาน ความผิดปกติทางสภาพจิตใจ และเมื่อเกิดพฤติกรรมทั้ง 6 ประการนี้แล้ว บุคลากรที่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานด้านผลตอบแทน จะเกิดมีความรู้สึก 2 ประการ คือ

1. ต้องการผลตอบแทนที่สูงขึ้น
2. ความตั้งใจในการทำงานต่ำลง

ภาพที่ 9 สาเหตุของความไม่พึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน และผลที่เกิดขึ้นตามแนวความคิดของ Lawler



ที่มา : E.E. Lawler, Pay and Organization Effectiveness, 1971 p.450

จากภาพแสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานมีความไม่พึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว จะเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่าง คือ

1. ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น

ความรู้สึกนี้ มีผลที่ทำให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรจะมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานต่ำ การนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และการแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดงานและการลาออกในที่สุด

2. ความตั้งใจในการทำงานต่ำลง

ความรู้สึกนี้ จะทำให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กร เกิดความไม่พอใจในงาน การขาดงาน และการลาออกในที่สุดท้ายและเมื่อเกิดความไม่พอใจในงานขึ้นแล้ว ความไม่พอใจนี้จะมีผลทำให้เกิดความผิดปกติทางด้านจิตใจ การพึ่งโชคชะตา และสุขภาพจิตไม่ดีในที่สุด นอกจากนี้ ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นตัวกำหนดหรือเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออก และการลาออกนี้เป็นการลาออกด้วยความสมัครใจ อย่างไรก็ตาม ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน มีผลทำให้เกิดการลาออกเสมอไปนั้นไม่ถูกต้องนัก ทั้งนี้เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอีก นอกจากค่าตอบแทนแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรได้รับ และปัจจัยที่ไม่ใช่ค่าตอบแทนอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานหรือบุคลากรพอใจก็เป็นได้ ที่ทำให้เขาตัดสินใจที่จะอยู่ทำงานต่อไปหรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรไป

ส่วนสาเหตุอีกประการหนึ่งของการลาออกหรือเปลี่ยนงาน ที่มาจากความสัมพันธ์กันระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงาน และความผูกพันกับการคงอยู่หรือการเปลี่ยนงานว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจในงานมี 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะของบุคคล
2. คุณลักษณะของงานที่ทำ
3. คุณลักษณะขององค์กร
4. คุณลักษณะของสภาพแวดล้อม

ความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงานมีความสัมพันธ์กัน ถ้าไม่พอใจในงานจะส่งผลต่อการเปลี่ยนงาน ถ้ามีความพอใจน้อยการเปลี่ยนงานก็จะมียาก แต่การมีความพอใจสูงมิได้ประกันว่าการเปลี่ยนงานจะน้อยลง แต่ถ้ามีความไม่พอใจสูง จะมีแนวโน้มทำให้เปลี่ยนงานมาก มีปัจจัยสองประการที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน ปัจจัยทั้งสองคือ ความไม่พอใจในการทำงานและสภาพเศรษฐกิจ อัตราการเปลี่ยนงานสูงจะพบในองค์กรที่ไม่มีความพอใจสูง แต่บางคนไม่



สามารถหางานอื่นที่ดีกว่างานที่ทำอยู่เดิม จึงยังคงทำงานเดิม ๆ ทั้ง ๆ ที่ไม่พอใจ คนจะเปลี่ยนงานถ้างานใหม่สามารถสนองความต้องการได้ดีกว่างานเก่า นอกจากนี้ การเปลี่ยนงานสูงมักจะพบในองค์กรที่สภาพการทำงานไม่ดี ค่าจ้างไม่เป็นธรรมและขาดโอกาสที่จะก้าวหน้า หากคนมีความพอใจในงานก็จะไม่ค่อยเปลี่ยนงาน มีการคงอยู่ในอาชีพได้นาน

ความผูกพันมีผลต่อการคงอยู่หรือการเปลี่ยนงาน ซึ่งรูปแบบของความผูกพันแบ่งได้ 5 แบบ คือ

1. ความผูกพันต่อคุณค่าของงาน
2. ความผูกพันต่ออาชีพ
3. ความผูกพันต่องาน
4. ความผูกพันต่อองค์กร
5. ความผูกพันต่อสภาพแรงงาน

ลักษณะของความผูกพันมี 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันทางทัศนคติและความผูกพันทางพฤติกรรม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่คนมีความต้องการและมีความคาดหวังจากงานที่ทำในองค์กร หากองค์กรสนองความต้องการของตนได้ เขาก็จะทำงานเพื่อองค์กรเต็มที่และจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเปลี่ยนงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2535 : 12-19)

จากที่กล่าวถึงปัจจัย/สาเหตุของการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน สรุปได้โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน โดยสาเหตุนั้น Price ได้แบ่งสาเหตุของการลาออกหรือการเปลี่ยนงานไว้ 7 ประเภท โดยเกิดจาก การเคลื่อนย้ายภายในธุรกิจ การเปลี่ยนงานอาชีพ การเคลื่อนย้ายทางอุตสาหกรรม การย้ายพื้นที่อยู่อาศัย ภาวะการจ้างงาน ภาวะการว่างงาน ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่ง Ferris and Rowland ได้กล่าวถึงสาเหตุว่ามาจากตัวพนักงาน โดยเป็นกระบวนการตัดสินใจในการลาออก จะมีความพึงพอใจในงานมาเกี่ยวข้องในประเด็นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกหรือการเปลี่ยนงานนี้ Flippo อธิบายว่ามีปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น อายุ การศึกษา จำนวนสมาชิกภายในครอบครัว ความคาดหวังของบุคคล ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน เช่น การจ่ายเงินเดือน การปฏิบัติงาน และปัจจัยภายนอก เช่น ผลตอบแทน ภาวะเศรษฐกิจ และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้อธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนงานมาจากความสัมพันธ์ ระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงานกับความผูกพันกับการคงอยู่หรือการเปลี่ยนงาน ว่าสาเหตุทำให้เกิดความพอใจในงาน

มี 4 ประการ คือ บุคคล งาน องค์กร สภาพแวดล้อม และในความผูกพันได้แบ่งไว้ 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันทางทัศนคติและความผูกพันด้านพฤติกรรม และในความผูกพันต่อองค์กรนั้น หากคนได้รับการสนองตอบและความคาดหวังแล้ว ก็จะทำงานเพื่อองค์กรเต็มที่ เกิดความผูกพัน และเกิดผลกับการลาออกหรือการเปลี่ยนงานได้ โดยสาเหตุของการลาออกจะเกิดจากทั้งตัวบุคคล และในงานหรือจากสภาพแวดล้อมประกอบอื่น ๆ โดยอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจลาออกจากงานหรือเปลี่ยนงานได้ แต่ก็ยังมีปัจจัยในเรื่องของความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน ก่อนที่จะถึงกระบวนการการตัดสินใจสุดท้าย คือ การลาออกหรือการเปลี่ยนงาน

#### **แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการลาออก**

ในความคิดที่เกี่ยวกับการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานนี้ ได้มีการศึกษาไว้ในหลายแนวความคิด ในงานวิจัยนี้ขอเสนอแนวความคิดโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดที่เกี่ยวกับการลาออกในด้านเศรษฐศาสตร์
2. แนวความคิดการลาออกศึกษาด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด
3. ทฤษฎีของ Herzberg
4. ตัวแบบเชิงทฤษฎีที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงาน

#### **1. แนวความคิดที่เกี่ยวกับการลาออกในด้านเศรษฐศาสตร์**

แนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึง ภาวะแรงงานในตลาดแรงงานว่าเป็นสาเหตุหนึ่ง ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กร Burton and Parker กล่าวว่า วิธีการที่ให้นายการลาออกได้ดีที่สุดวิธีหนึ่งคือ ในขณะที่ระดับของกิจกรรมทางธุรกิจกำลังดำเนินไปด้วยดี ก็จะมีการสร้างงานเป็นจำนวนมาก ทำให้อัตราการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะสูงขึ้นไปด้วย แต่ถ้าขนาดของตลาดแรงงานยังไม่เปลี่ยนแปลงโอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะต่ำ

ดังนั้น ความต้องการของตลาดแรงงานเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ซึ่งจะเป็นการลาออกโดยสมัครใจ และอัตราการลาออกจะมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาส ในการที่จะเปลี่ยนงาน (สุชาติ วัชร โยธิน, 2535 : 29-30)

## 2. แนวความคิดการลาออกศึกษาด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด

เป็นการศึกษาการลาออกโดยพิจารณาจาก ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน (Push) และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (Pull) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ผสมผสานแนวทางการศึกษาทั้งด้านพฤติกรรมและแนวความคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ไว้ด้วยกัน Shikar and Freudenberg ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานหรือบุคลากรว่า มีปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (ชุมพล เวตสบุตร, 2535 : 28-29) มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Internal Factors) คือ

- ความไม่พอใจในงาน
- ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน
- เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความเป็นกันเอง
- ขนาดขององค์กร อัตราการลาออกขององค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก
- การรวมอำนาจ
- การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

ปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร (External Factors) คือ

- การได้รับผลประโยชน์ที่สูงกว่า
- ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบ
- สุขภาพ ความเจ็บป่วย การมีครรภ์ เป็นต้น

ปัจจัยที่กล่าวมาตามแนวความคิดนี้ เป็นการพิจารณาของแต่ละบุคคลที่จะตัดสินใจว่าจะลาออกหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น ว่าปัจจัยใดมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ อย่างไร แต่ที่สำคัญที่มีส่วนไม่น้อยในการตัดสินใจลาออก คือ ภาวะตลาดแรงงานหรือภาวะการว่างงาน

ในปัจจุบันที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของตัวพนักงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องงานและการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับแนวความคิดกับปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดนั้น French ได้กล่าวว่า พนักงานหรือคนงานนั้น จะมีความปรารถนาในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้ (ศิริมา ปาณพูนังคานนท์, 2528 : 27-28)

1. ต้องเป็นงานหรืออาชีพที่มั่นคง
2. ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณงาน
3. มีผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ
4. ได้รับสวัสดิการและผลตอบแทนที่ดี
5. มีสถานที่ทำงานที่ดี
6. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
7. เป็นงานที่มีเกียรติในสังคม

ความต้องการทั้ง 7 ประการนี้ ซึ่งพบว่า เป็นความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ดี พนักงานแต่ละคนก็มีการจัดลำดับความต้องการก่อนหลังของเขาเอง ตัวอย่างเช่น ในขณะที่ นาย ก. อาจจะต้องการงานที่มีเกียรติในสังคม หรืองานที่มีความท้าทายความสามารถของเขาเป็นอันดับแรก แต่สำหรับนางสาว ข. เธออาจจะต้องการงานที่ให้ผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนและสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่พิจารณาแล้วเห็นว่า เหมาะสมกับลักษณะงานและปริมาณงานที่เธอรับผิดชอบอยู่เป็นอันดับแรกก็ได้ ความต้องการที่แตกต่างกันระหว่าง นาย ก. และนางสาว ข. นี้ เป็นผลมาจากพื้นฐานที่ต่างกันของคนทั้งคู่ เช่น พื้นฐานทางครอบครัว ทางด้านการศึกษา ตลอดจนทัศนคติ ค่านิยม และความสนใจ เป็นต้น

อนึ่ง แม้ว่าจะมีการจัดอันดับก่อน-หลัง ของความปรารถนาที่แตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ในบรรดาความต้องการทั้งหลายในทัศนะของ French มีความปรารถนาร่วมกันของพนักงานส่วนใหญ่อยู่อย่างหนึ่งซึ่งคงไม่มีใครปฏิเสธ สิ่งนั้นก็คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่ง ของชีวิตในการทำงานโดยทั่วไป ความทะเยอทะยาน อยากที่จะมีความก้าวหน้า เป็นคุณลักษณะอันหนึ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกชาติทุกภาษา จะมีชื่อแตกต่างกันบ้างก็แต่เพียงว่าใครจะมีคุณลักษณะนี้มากน้อยแค่ไหน เพียงใดเท่านั้น และแม้ว่าความปรารถนาเรื่องนี้จะแตกต่างกันในเชิงปริมาณก็ตาม แต่พนักงานทุกคนก็มีความต้องการที่จะรู้สึกว่ามีโอกาสที่ว่านี้ยังมีอยู่ การขาดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่ง ที่ถูกนำมาอ้างบ่อยที่สุดในการลาออกจากรางาน

ในโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ เป็นแรงจูงใจประการหนึ่งที่ผลักดันให้พนักงานทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานมากเป็นพิเศษ และพนักงานก็จะมี ความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้า ในฐานะที่เป็นการให้การยอมรับและเป็นรางวัลสำหรับความพยายามของตนเอง และถ้าหากพนักงานได้รับความก้าวหน้าแล้ว ซึ่งสิ่งนี้ก็จะ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้มีความพยายามมากขึ้นไปอีก แต่ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับความก้าวหน้าตอบแทน พนักงานก็อาจจะสูญเสียความสนใจในการปฏิบัติงาน อาจจะลดความพยายามในการปฏิบัติงานลง หรือมีความรู้สึกขมขื่นหรือไม่ก็จะเริ่มต้นที่จะมองหางานใหม่

ฉะนั้น เมื่อพนักงานมีความคาดหวังหรือความปรารถนาในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ และในโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเช่นนี้ องค์กรก็ควรจะหาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับและสมหวังกับความ ต้องการในการปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ตลอดจนให้โอกาสให้พนักงานได้รับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจากการฝึกอบรม มีการวางแผนใน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะได้เป็นเครื่องมือสนองตอบความต้องการ ในเรื่องของโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ในเรื่องของความคาดหวังนี้ตามแนวความคิดของ Vroom ได้ให้ความสำคัญต่อการที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์หรือคาดหวังว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าหากเขาได้ประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งการคาดการณ์ของความเป็นไปได้ของผลได้นี้ ก็จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการออกมา เราสามารถจะจูงใจบุคคลได้หากเขาคิดว่า ความพยายามของเขาจะมีผลต่อผลการทำงาน และจะนำมาซึ่งรางวัลที่ปรารถนา รางวัลที่กล่าวถึงได้แก่ การได้ปรับเงินเดือนขึ้น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม การได้รับประโยชน์บริการ เป็นต้น (ราณี อิศัชชกุล, 2535 : 201 – 205)

Porter and Lawler ได้แก้ไขและได้ขยายทฤษฎีของความคาดหวังของ Vroom โดยเพิ่มเติมส่วนที่ขาดหายไประหว่างทัศนคติของพนักงานต่องานและผลการทำงาน ซึ่งได้ขยายแนวความคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน โดยพอสรุปได้ว่า แนวความคิดของ Porter and Lawler จะเน้นเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนในการจูงใจว่าเป็นผลที่ได้รับจากความพยายามทำงาน ซึ่งเป็นผลได้ในแง่บวกมากกว่าผลได้ในแง่ลบที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เช่น ความเหนื่อยล้า การลดขั้นหรือการลงโทษในแบบต่าง ๆ

ในระดับความคาดหวังจะมีความเข้มเพียงใด ก็จะขึ้นอยู่กับระดับความหวังของแต่ละส่วนบุคคลที่จะตั้งไว้สำหรับสิ่งนั้น ๆ ถ้าคาดหวังในขั้นสูงขึ้นมาเหนือกว่าความต้องการในขั้นพื้นฐานทางกายแล้ว ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็จะมีมากขึ้น ระดับความคาดหวังของบุคคลย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ คนที่ประสบกับความสมหวังมักจะเพิ่มความคาดหวังให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามคนที่ประสบความผิดหวัง มักจะลดระดับความคาดหวังให้ต่ำลง

### 3. ทฤษฎีของ Herzberg

ทฤษฎีของ Herzberg อธิบายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรตัดสินใจลาออกจากงาน (Robbins, 1994 : 45-47) โดยมีปัจจัยที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน ตามทฤษฎีของ Herzberg ได้แก่

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

1. การบรรลุความสำเร็จ (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับ (Recognition)
3. ลักษณะงาน (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในงาน (Growth)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่

1. นโยบายขององค์กรและการบริหาร (Company Policy and administration)
2. ผู้บังคับบัญชา (Supervisor)
3. เงินเดือน (Salary)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน (Interpersonal relations)
5. สภาพของการทำงาน (Working Conditions)

Herzberg ได้เสนอความเห็นที่ได้ค้นพบที่ทำให้ทราบถึง การลาออก ซึ่งแบ่งเป็น 2 ฝ่ายในทางตรงกันข้ามกันโดยตลอดมา คือ

ความตรงกันข้ามของ “ความพึงพอใจ” คือ “ไม่มีความพึงพอใจ” และ  
ความตรงกันข้ามของ “ทำให้ไม่พอใจ” คือ “ไม่ทำให้ไม่พอใจ”

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงานก็คือ ตัวงานเอง ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงาน ก็คือ สภาพแวดล้อม โดยประเมินได้จากปัจจัยดังกล่าวได้ 4 ประเด็น คือ

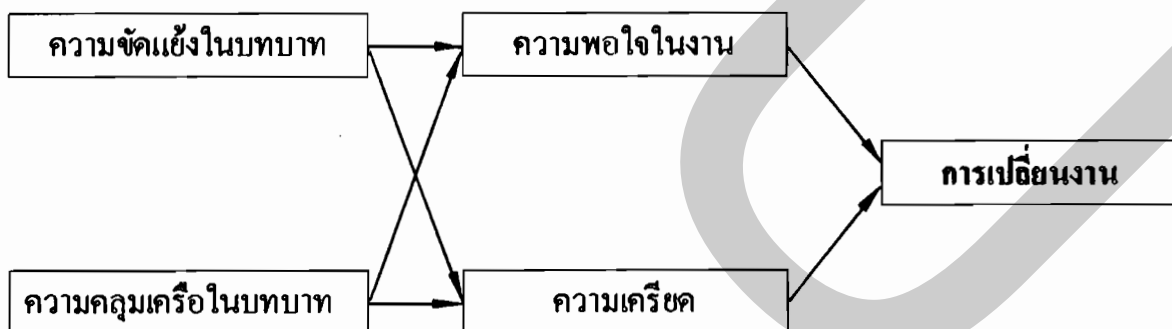
1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่ำและสูงในความไม่พึงพอใจ จะอยู่ในงานต่อไป
2. ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่ำและสูงในความไม่พึงพอใจ จะทำให้มีเปลี่ยนงานไปอาชีพอื่น
3. หากทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจมีสูง ก็ยังคงอยู่ในงาน แต่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นที่มีสภาพดีกว่า แต่ไม่เปลี่ยนงานอาชีพ
4. หากทั้งด้านความพึงพอใจงานและไม่พึงพอใจต่ำ ควรจะหาทางช่วยเหลือให้กับพนักงาน/บุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้

4. **ตัวแบบเชิงทฤษฎีที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงาน**  
**ตัวแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจ**  
**ในงานกับการเปลี่ยนงาน ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2535 : 12-17)**

1. ตัวแบบของ Beehr and Newman

ภาพที่ 10

ตัวแบบของ Beehr and Newman



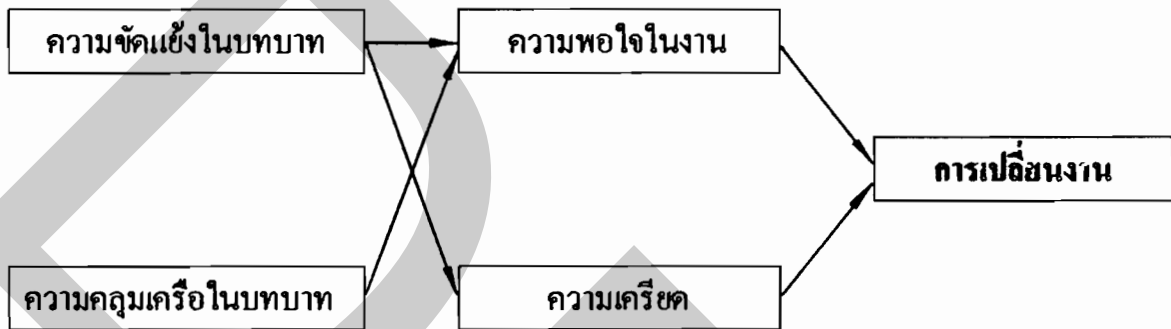
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การศึกษาการคงอยู่ในอาชีพของผู้สำเร็จอาชีวศึกษา, 2535 หน้า 13

ตัวแบบนี้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) และความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) มีผลโดยตรงต่อความเครียดและมีผลในทางกลับกันกับความพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรสองตัวหลังนี้มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงาน นั่นคือ ความพอใจในงานเป็นผลทำให้ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อยลง และความเครียดเป็นผลทำให้ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น

## 2. ตัวแบบของ Schuler

ภาพที่ 11

ตัวแบบของ Schuler



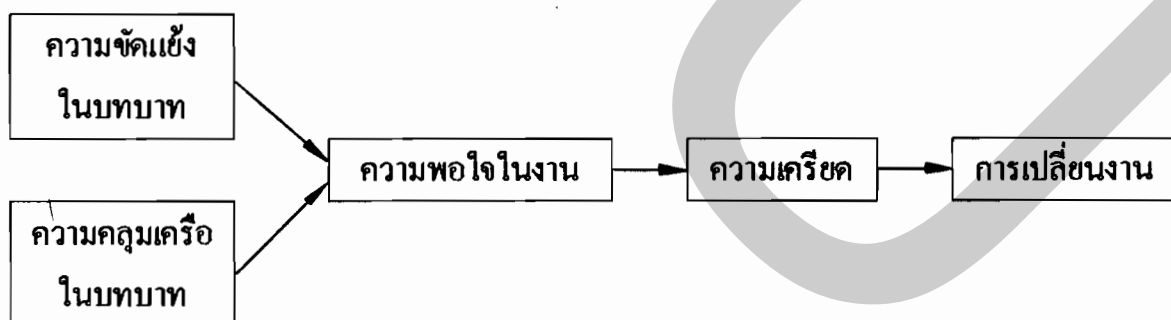
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การศึกษาการคงอยู่ในอาชีพของผู้สำเร็จอาชีวศึกษา, 2535 หน้า 13

ตัวแบบนี้คล้ายกับตัวแบบของ Beehr and Newman ต่างกันในส่วนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับความเครียด ความคลุมเครือในบทบาทไม่ส่งผลต่อความเครียด

## 3. ตัวแบบของ Locke

ภาพที่ 12

ตัวแบบของ Locke



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การศึกษาการคงอยู่ในอาชีพของผู้สำเร็จอาชีวศึกษา, 2535 หน้า 14

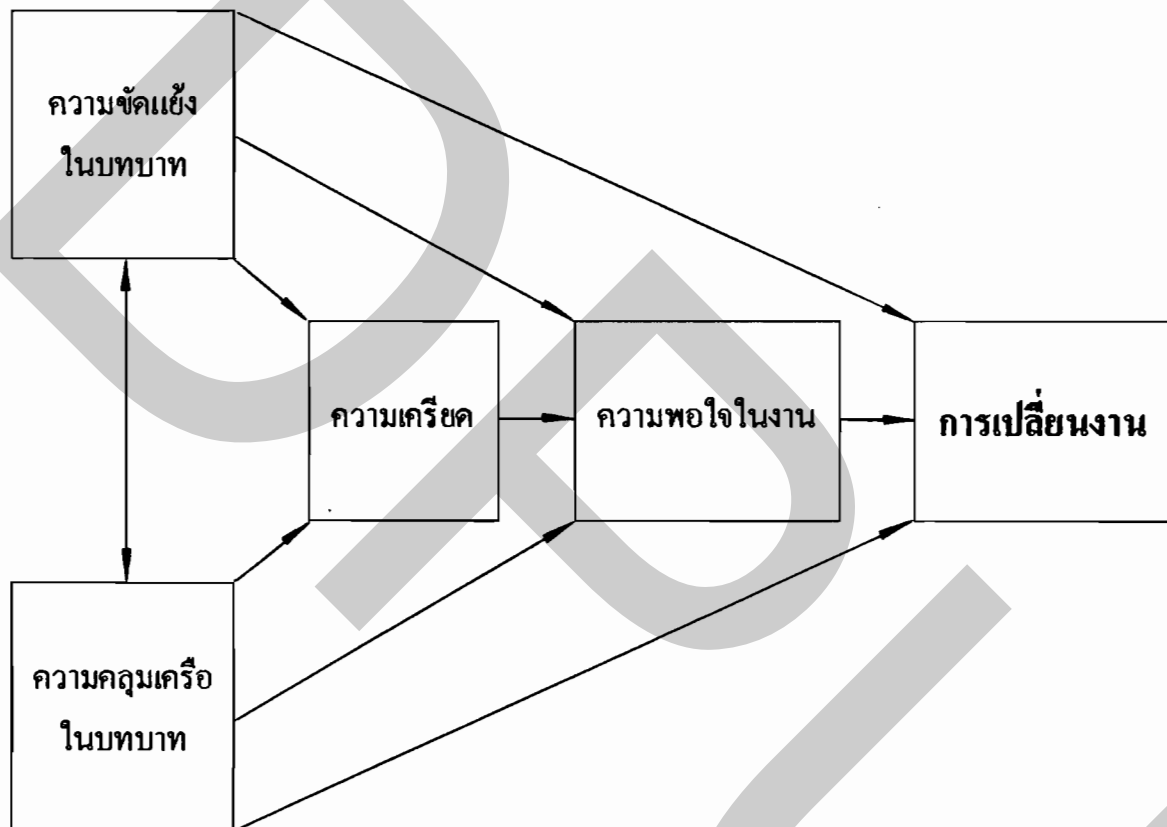
ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีผลในทางกลับกันกับความพอใจในงาน และความพอใจในงานมากสามารถพยากรณ์ได้ว่าจะมีความเครียดน้อย ขณะเดียวกันความเครียดก็มีผลโดยตรงต่อความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงาน ซึ่งเมื่อมีความเครียดมากขึ้นจะทำให้มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น



## 4. ตัวแบบของ Bedeian and Armenakis

ภาพที่ 13

ตัวแบบของ Bedeian and Armenakis



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การศึกษาการคงอยู่ในอาชีพของผู้สำเร็จอาชีวศึกษา, 2535 หน้า 16

ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ทั้งความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทยังมีมากขึ้นย่อมทำให้มีความเครียดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความเครียดมีผลทางลบต่อความพอใจในงาน หากมีความพอใจในงานน้อย ก็จะส่งผลให้มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท มีผลทางลบต่อความพอใจในการทำงาน แต่มีผลทางบวกต่อการเปลี่ยนงาน นั่นคือ ถ้ามีความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมากทำให้มีความพอใจในงานน้อย แต่จะทำให้มีความคิดที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น

ตามแนวความคิดที่เสนอข้างต้นนี้ ในแนวความคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์นี้จะใช้สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ภาวะการจ้างงานในตลาดแรงงาน ว่ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ในขณะที่ธุรกิจดำเนินไปด้วยดีองค์การจะมีการสร้างงานมาก อัตราการจ้างงานก็จะสูงขึ้น โอกาสที่จะเปลี่ยนงานก็สูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ในแนวความคิดการลาออกที่ศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด โดยปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจะเกิดขึ้นภายในองค์การ คือ ความไม่พอใจในงาน ค่าตอบแทน ขนาดขององค์การ เพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร การรวมอำนาจ และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดจะเกิดจากภายนอกองค์การ คือ การได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่า การประกันสังคม เป็นต้น แต่ในแนวความคิดนี้ก็ยังคงต้องอาศัยปัจจัยในภาวะแวดล้อมอื่นที่สำคัญ คือ ภาวะการจ้างงานในตลาดแรงงานประกอบด้วย การตัดสินใจเช่นกัน ในทางทฤษฎีของ Herzberg ได้อธิบายถึงสาเหตุของการลาออกว่า มาจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ได้แก่ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย การบรรลุความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจประกอบด้วย นโยบายทางการบริหาร ผู้บังคับบัญชา ค่าจ้าง เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงานก็คือ ตัวงาน ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงาน ก็คือ สภาพแวดล้อม ส่วนในตัวแบบเชิงทฤษฎีที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงานของ Beehr and Newman ที่แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีผลทางตรงต่อความเครียด แต่มีผลกลับกันกับความพอใจในงาน ทั้งความเครียดและความพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงาน แต่ตัวแบบของ Schuler มีตัวแปรที่เหมือนกัน แต่ต่างกันในความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับความเครียด ความคลุมเครือในบทบาทจะไม่ส่งผลต่อความเครียด ตัวแบบของ Locke แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีผลในทางตรงกันข้ามกันกับความพอใจในงาน และความพอใจในงานน้อยหรือมากก็จะมีผลกับความเครียดเช่นกัน ซึ่งเมื่อเกิดความเครียดแล้ว ก็จะทำให้เกิดความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานตามมาด้วยเช่นกัน และตัวแบบของ Bedeian and Armenakis ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท เป็นผลให้เกิดความเครียดและเป็นผลทางลบต่อความพอใจในการทำงาน แต่จะเป็นผลทางบวกกับการเปลี่ยนงาน เนื่องจาก เมื่อความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีมากจะทำให้มีความพอใจในงานน้อย แต่จะทำให้มีความคิดที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ทางด้านคุณลักษณะทางประชากร และปัจจัยที่เกี่ยวกับการลาออกจากงาน โดยได้ลำดับไว้ดังต่อไปนี้

1. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะทางประชากร คือ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง
2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เกี่ยวกับการลาออก คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคาดหวังของตัวพนักงาน ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำให้ขาดความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน

มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

### คุณลักษณะทางประชากร

มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้ทำวิจัยเรื่อง การลาออกของข้าราชการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อจะศึกษาถึงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการลาออกของข้าราชการตามหน่วยราชการต่าง ๆ ได้แก่ ลักษณะของผู้ที่ลาออกด้าน การศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เพศ วัย ระดับของตำแหน่ง โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนทุกระดับของทุกกระทรวงที่ลาออกระหว่างปี พ.ศ.2524 ทั้งนี้ ไม่รวมถึงข้าราชการส่วนท้องถิ่น พนักงานเทศบาล ข้าราชการกรุงเทพมหานคร และข้าราชการทหาร ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. อายุ ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 35 ปี
2. ระดับการศึกษา ผู้ที่ลาออกจะมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีปริมาณการลาออกสูงกว่าผู้ที่ลาออกที่มีระดับการศึกษาต่ำ
3. ระดับตำแหน่ง ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นผู้น้อย คือ ระดับ 1-3
4. ประสบการณ์การทำงาน ผู้ที่ลาออกจะรับราชการมาในระยะสั้น ๆ ไม่ถึง 3 ปี

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การศึกษาระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบตัวแปรเชิงสาเหตุและผลของความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรแต่ละตัวในตัวแปรว่าตัวแปรแต่ละตัว จะมีอิทธิพลในการอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์การของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ได้มากน้อยเพียงใด และเพื่อทำนายความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยศึกษาจากพนักงานฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร 4 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้จัดการ พนักงานสินเชื่อ พนักงานบัญชี และพนักงานการตลาด ที่ปัจจุบันยังปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์การเกษตร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านส่วนบุคคล คือ

1. เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ
2. การศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ
3. สถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ
4. ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ
5. ระยะเวลาในการทำงาน

มีเพียงปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ

เกศรัตน์ สุขเกษม (2533) ได้ศึกษาเรื่อง การสูญเสียบุคลากรในองค์การอาสาสมัครเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การคาทอลิกคริสต เซอร์วิสเซส ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในด้านสถานภาพทางสังคมบางอย่างเข้ามามีอิทธิพล ที่ทำให้ระดับความต้องการลาออกของเจ้าหน้าที่มีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ วุฒิการศึกษาและอายุ ส่วนปัจจัยด้านสถานภาพทางสังคมอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อได้แก่ สถานภาพสมรส สถานที่ทำงาน อายุการทำงาน

ภัทรา ศรีเจริญ (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาล ศึกษากรณีพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช มีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาถึงระดับทัศนคติต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยกับความต้องการเปลี่ยนงาน เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานอยู่ในแผนกพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป โดยพบว่า ปัจจัยอื่นด้านอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้าน สถานภาพสมรส ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงาน

ชุมพล เวสสมุทร (2535) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีวิศวกรในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา ถึงปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในและแรงดึงดูดภายนอก ที่ทำให้วิศวกรในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยลาออกจากงาน โดยทำการศึกษาวิจัยเฉพาะวิศวกรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย รวม 6 สาขา ที่ลาออกในช่วงปีงบประมาณ 2530 ถึง 2534 พบว่า

1. เพศชาย มีการลาออกมากที่สุด
2. อายุ ผู้ที่ลาออกมีอายุอยู่ระหว่าง 26-35 ปี
3. สถานภาพสมรส เป็นโสด
4. ระดับการศึกษา ผู้ที่ลาออกมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีมากกว่า 5 ปี
6. ระดับตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 6-10

สุชาติ วัชรโยธิน (2535) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กรศึกษากรณี พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด โดยมีความประสงค์ที่จะศึกษาถึงเรื่องปัญหาการลาออกจากงานของ พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด ที่ลาออกจากงานในปี พ.ศ. 2534 เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก พบว่า

1. ผู้ที่ลาออกจากธนาคารเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง
2. ผู้ที่ลาออกจากธนาคารเป็นผู้ที่มีอายุ ระหว่าง 26-35 ปี
3. ผู้ที่ลาออกจากธนาคารมีสถานภาพสมรส เป็นโสด
4. ผู้ที่ลาออกจากธนาคารมีระดับการศึกษา ปริญญาตรีมากที่สุด

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของการลาออกของข้าราชการพลเรือน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในสายงานที่ใช้วุฒิปริญญา วุฒิต่ำกว่าปริญญา และสายงานเจ้าหน้าที่บริหารลาออกจากราชการในช่วงปีงบประมาณ 2538 ผลการวิจัยพบว่า

1. เพศ ผู้ที่ลาออกเป็นข้าราชการหญิงและชายในสัดส่วนใกล้เคียงกัน
2. อายุ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุประมาณ 26-30 ปี
3. สถานภาพสมรส ข้าราชการที่ลาออกสมรสแล้ว
4. ระดับการศึกษา ข้าราชการที่ลาออกเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

Ben-Dror (1989) ได้ทำวิจัยเรื่อง การลาออกของพนักงานในกลุ่มการบริการช่วยเหลือ ด้านสุขภาพจิต มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงสาเหตุในการลาออกจากงาน โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ ตำแหน่ง พบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรในทางบวกมีผลต่อการลาออกจากองค์การ

Jackson (1989) ได้ทำวิจัยเรื่อง สาเหตุการลาออกจากการปฏิบัติงานบัญชีของบริษัทในเมืองฮุสตัน รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากองค์การ ซึ่งทำการสำรวจกับบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 8 แห่ง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกเพศชายจะลาออกโดยคำนึงถึงปัจจัยในงานวิชาชีพ ส่วนเพศหญิงนั้น จะตัดสินใจลาออกโดยจะคำนึงถึงปัจจัยในเรื่อง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์การ

Williams (1990) ได้ทำวิจัยเรื่อง การให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์และการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับตามสถานการณ์กับการลาออกหรือเปลี่ยนงาน ผลตอบแทนตามสถานการณ์จากเงินเดือน ต่อเงินเดือนบวกค่าคอมมิชชั่น และเงินโบนัสต่อค่าคอมมิชชั่นปกติ ตัวแปรในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง โดยพบว่า

1. เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกหรือเปลี่ยนงาน
2. อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกหรือเปลี่ยนงาน
3. การศึกษา มีผลต่อการจ่ายผลตอบแทนตามสถานการณ์
4. ตำแหน่ง มีผลต่อการจ่ายผลตอบแทนตามสถานการณ์

Hemdon (1991) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความผูกพัน ความพึงพอใจและการลาออกจากการลาออกของพนักงานขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความแตกต่างกันนั้น จะมีอิทธิพลต่อการลาออกจากองค์การ ซึ่งพบว่า ความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่ง จะมีอิทธิพลต่อการลาออกจากองค์การ

Rose (1991) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการลาออกของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกทั่วไปของโรงแรมในรัฐเซาท์ คาโรไลน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีผลต่อการลาออกจากงาน และต่อการคงอยู่กับองค์การ ตัวแปรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรส่วนบุคคล พบว่า

1. อายุ ผู้ที่ลาออกที่มีอายุมากจะมีการลาออกจางานน้อย
2. ระดับการศึกษาที่สูงจะมีการลาออกจางานน้อย
3. ระยะเวลาการทำงาน 6 เดือนและ 1 ปี มีการลาออกมาก
4. ระดับตำแหน่งที่ลาออกจางานน้อย ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการ

### ปัจจัยที่เกี่ยวกับการลาออก

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เกี่ยวกับการลาออก ได้แก่ ปัจจัยด้านงานและการปฏิบัติงาน คือ ความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่มีความท้าทายความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน มีดังต่อไปนี้

มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้ทำวิจัยเรื่อง การลาออกของข้าราชการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อจะศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ และทัศนคติของผู้ที่ลาออกที่มีต่อระบบราชการ ผู้บังคับบัญชา รายได้และสภาพการทำงาน และพิจารณาถึงสิ่งจูงใจและปัจจัยดึงดูดจากภายนอก เหตุผลในการลาออก และศึกษาความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านี้กับตัวแปรต่าง ๆ โดยพบว่า

1. ลักษณะงาน ผู้ที่ลาออกจากราชการมีทัศนคติ ไม่ดีต่อลักษณะงาน
2. ผู้ที่ลาออกไม่พอใจต่อปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่
  - 2.1 นโยบายการบริหาร
  - 2.2 เงินเดือน
  - 2.3 การบังคับบัญชา
  - 2.4 สภาพะการทำงาน
  - 2.5 กฎเกณฑ์และระเบียบของระบบราชการ
3. เหตุผลที่สำคัญในการลาออก คือ รายได้
4. งานใหม่มีรายได้ดีกว่างานเก่า
5. ได้รับผลตอบแทนอื่น ๆ ตามต้องการ
6. มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่
7. ได้งานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา

กมลวดี รุ่งเจริญไพศาล (2528) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การลาออกของข้าราชการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2522-2525 พบว่า ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่คัดต่อผู้บังคับบัญชา และมีความคิดเห็นเป็นกลาง ๆ ต่อสภาพการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ลาออก คือ

1. ผลตอบแทนในที่ทำงานแห่งใหม่มีมากกว่า
2. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับสูงกว่าที่ทำงานเดิม
3. ได้ทำงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา

สุทธาสินี พุทธิกำพล (2528) ศึกษาเรื่อง ทิศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญที่ลาออกจากราชการ โดยจำกัดขอบเขตของการศึกษาเฉพาะข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญที่สังกัดสำนักต่าง ๆ ของกทม. รวม 11 สำนัก และลาออกจากราชการในช่วงปี 2525 - กรกฎาคม 2528 มีจำนวนประชากรที่ศึกษารวม 176 คน ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่สำคัญที่สุด และสาเหตุรองลงมาที่ทำให้ข้าราชการลาออกจากราชการ คือ

1. รายได้
2. สภาพการทำงาน
3. ลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการสูญเสียกำลังคน ระดับสมองในราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการสูญเสียกำลังคน ในราชการพลเรือน และศึกษาภูมิหลังของข้าราชการที่ลาออกจากราชการ ในช่วงปี 2528 - 2530 โดยศึกษาเฉพาะข้าราชการพลเรือนสามัญ ภายใต้งค์กคคคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยผลการสำรวจสภาพทั่วไปของการสูญเสียกำลังคน ซึ่งพบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้กำลังคนระดับ สมองลาออกจากราชการมี 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

1. ผลตอบแทน
  2. ผู้บังคับบัญชา
  3. การปกครองบังคับบัญชา
  4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการบริหารงานของระบบข้าราชการ
- ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมามี 11 ปัจจัย ได้แก่
1. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน
  2. ความยุติธรรม



3. สภาพการทำงาน
4. โอกาสในการแสวงหาความสามารถ
5. ลักษณะงาน
6. โอกาสที่ได้รับเริ่มงานใหม่
7. ความอิสระในการปฏิบัติงาน
8. ระเบียบของทางราชการ
9. อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
10. การยอมรับนับถือ
11. ความมั่นคงของงาน

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ ในระบบราชการไม่เป็นที่พอใจและไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน แต่จะเป็นปัจจัยที่เป็นที่พอใจและเอื้ออำนวยต่อการทำงานในที่ทำงานใหม่มากกว่า

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ ศึกษากรณี สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย โดยมีตัวแปร 9 ตัว คือ

1. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน
2. ความเป็นอิสระในการทำงาน
3. การสื่อสารในองค์การ
4. การรวมอำนาจ
5. รายได้
6. สวัสดิการในการทำงาน
7. ความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์การ
8. ความพึงพอใจในการทำงาน
9. ความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ

ผลปรากฏว่า ตัวแปรความซื่อสัตย์สุจริตในองค์การ มีผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์การมากที่สุด ส่วนตัวแปรอื่น ๆ จะเป็นตัวแปรที่อยู่เบื้องหลังความซื่อสัตย์สุจริตในองค์การ และตัวแปรทั้งหมดนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การได้ร้อยละ 57

เกศรัตน์ สุขเกษม (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสูญเสียบุคลากรในองค์การ อาสาสมัครเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การคาทอลิก วีรีย เซอร์วิสเซส ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการลาออกของเจ้าหน้าที่โดยตรง คือ ระดับความผูกพันที่เจ้าหน้าที่ที่มีต่อองค์การ ถ้าเจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันต่ำ ความต้องการลาออกของเจ้าหน้าที่ก็มีแนวโน้มสูง และถ้าระดับความผูกพันสูงความต้องการลาออกก็จะต่ำ ซึ่งความรู้สึกผูกพันนี้เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น ที่ได้รับผลกระทบจากสาเหตุ 2 ประการ คือ ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และอุดมการณ์การทำงาน ส่วนปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการเกิดความผูกพันกับองค์การ คือ ความมั่นคงในอาชีพ ระบบบริหาร และโอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้าง นอกจากนี้ ปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบน้อย ได้แก่ สถานที่ทำงาน และระดับเงินเดือน

กิติพงษ์ มหารัตนวงศ์ (2534) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคลาออก โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุหลักในการลาออกของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และหาสมการในการจำแนกกลุ่มพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีความต้องการลาออกและไม่ลาออก โดยสอบถามไปยังพนักงานที่มีการศึกษาดังแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งแบ่งเป็นพนักงานที่ยังคงอยู่กับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และพนักงานที่ลาออกไปแล้ว ผลการศึกษาพบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
2. ความเป็นอิสระในการทำงาน
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
4. ความพึงพอใจในการทำงาน
5. รายได้และสวัสดิการอื่นๆ

ภัทรา ศรีเจริญ (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาล ศึกษากรณีพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช มีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาถึงระดับทัศนคติต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย ระดับความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยกับความต้องการเปลี่ยนงาน เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานอยู่ในแผนกพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป พบว่า พยาบาลส่วนใหญ่ มีทัศนคติไม่คัดต่อปัจจัยเชิงใจในภาพรวม ได้แก่

1. ปัจจัยความสำเร็จในหน้าที่การงาน
2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน
3. การได้รับการยอมรับนับถือ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

มีทัศนคติไม่คัดต่อปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
4. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
5. เงินเดือนและค่าตอบแทน
6. สภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว

และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยสุขอนามัย กับความต้องการเปลี่ยนงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กัน โดยที่มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาลมี 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ชีวิตส่วนตัว
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. เงินเดือนและค่าตอบแทน

ปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงานของพยาบาลมี 6 ปัจจัย ได้แก่

1. ลักษณะงาน
2. สภาพการทำงาน
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. นโยบายและการบริหารงาน
6. ความมั่นคง

ชุมพล เวสสบุตร (2535) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีวิศวกรในการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา ถึงปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในและแรงดึงดูดภายนอก ที่ทำให้วิศวกรในการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยลาออกจากงาน โดยพบว่า

1. รายได้ ขณะที่ทำงานอยู่ที่การ ไฟฟ้าฯเพียงพอจนเจือจรรอบครัว ไม่พอออมทรัพย์
2. การพิจารณาความคิดความชอบ ไม่มีความเป็นธรรม ไม่มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม
3. หน้าที่การงานไม่มีความท้าทายความสามารถ
4. ผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเหมาะสม
5. เพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์ที่ดี
6. ลักษณะงานไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา
7. ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน
8. ไม่ได้รับการยอมรับในผลงานและความสามารถ

สุชาติ วัชรโยธิน (2535) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากร ในองค์กรศึกษากรณี พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด มีความประสงค์ที่จะศึกษาถึงเรื่องปัญหาการลาออกจากงานของ พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด ที่ลาออกจากงานในปี พ.ศ. 2534 เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก พบว่า

1. ได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าที่เดิม
2. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแห่งใหม่สูงกว่า
3. ได้งานใหม่ที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา

โดยผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่ไม่รู้สึกเสียใจต่อการลาออกจากธนาคาร และไม่ต้องการที่จะกลับเข้ามาทำงานกับธนาคารอีก

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (2539) ได้ทำการวิจัย เรื่องสาเหตุของการลาออกของข้าราชการพลเรือน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในสายงานที่ใช้วุฒิปริญญา วุฒิต่ำกว่าปริญญา และสายงาน เจ้าหน้าที่บริหารลาออกจากราชการในช่วงปีงบประมาณ 2538 ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะงาน ไม่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม ไม่ท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ถูกกับนิสัย และไม่ตรงกับสาขาที่เรียน งานจำเจ ซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย ไม่พัฒนาตนเอง มีงานมากเกินไป และสภาพการทำงานทำให้ร่างกายเหนื่อยล้ามาก ไม่ได้รับการยอมรับนับถือ

2. ความก้าวหน้า งานไม่เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า

3. ผู้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา เล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีความเป็นธรรม ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. วิธีปฏิบัติงานของทางราชการมีขั้นตอนมากเกินไป

5. โครงสร้างระบบราชการซ้ำซ้อนทำให้ปฏิบัติงานยาก

6. ภาพพจน์ของราชการไม่ดี ทำให้ไม่รู้สึกภูมิใจในการเป็นข้าราชการ

สาเหตุหลักของการลาออก มี 2 ประการ คือ ความก้าวหน้า และนโยบายและ การบริหารงานของทางราชการ ส่วนสาเหตุรองลงมามี 3 ปัจจัย คือ

1. การปกครองบังคับบัญชา

2. เงินเดือนและสวัสดิการ

3. ลักษณะงาน

ผู้ที่ลาออกมีความคาดหวังต่ออาชีพใหม่ค่อนข้างมาก และไปประกอบธุรกิจส่วนตัว

Ben-Dror (1989) ได้ทำวิจัยเรื่องการลาออกของพนักงานในกลุ่มการบริการช่วยเหลือ ด้านสุขภาพจิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสาเหตุในการลาออกจางาน พบว่า

1. ความคาดหวังส่วนตัวบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกจะมีผลต่อการลาออก

2. รายได้ ที่มีความสัมพันธ์ในทางลบที่จะมีผลต่อการลาออก

ส่วนปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจลาออกมาก ได้แก่ ผลตอบแทนที่ต่ำ

Jackson (1989) ได้ทำวิจัยเรื่อง สาเหตุการลาออกจางานในการปฏิบัติงานบัญชี ของบริษัทในเมืองสตัน รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า

1. โอกาสความก้าวหน้า

2. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

3. ผลตอบแทน

ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ ที่มีความแตกต่างกันจะมีผลต่อการลาออก

Williams (1990) ได้ทำวิจัยเรื่อง การให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์และการลาออก หรือการเปลี่ยนงาน พบว่า

1. ผลตอบแทนตามสถานการณ์จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในผลตอบแทน
2. ผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ผู้ที่ลาออกและคงอยู่จะให้ความสำคัญกับ ผลตอบแทนมาก คิดเป็น 58.16%

Hemdon (1991) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความผูกพัน ความพึงพอใจและการลาออกจากงาน ของพนักงานขาย พบว่า ความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานนั้น ถ้าพนักงานมีความผูกพัน และมีความพึงพอใจในงานมากจะลาออกจากงานน้อย ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันและมีความ พึงพอใจในงานน้อยจะลาออกจากงานมาก

Rose (1991) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการลาออกของพนักงานในแผนก อาหารและเครื่องดื่ม และแผนกทั่วไปของโรงแรมในรัฐเซาท์ คาโรไลน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้ที่ทำงานในระยะเวลา 5 ปี จะมีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ผู้ที่ได้ ทำงานในระยะเวลา 6 เดือนและ 1 ปี และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 1 ปี จะมีความตั้งใจในการ คงอยู่กับองค์กรต่อไป

Lewis (1992) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับการลาออกจากงานและการคงอยู่ ในโรงเรียนปทุมศึกษาในรัฐเวจเจเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของ การลาออกของเจ้าหน้าที่โรงเรียน ซึ่งพบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ได้แก่

1. รายได้
  2. ความกดดันและความเครียดในการปฏิบัติงาน
- และความเชื่อถือต่อองค์กรนั้นมีอิทธิพลในทางบวกกับผู้คงอยู่กับองค์กร

### กรอบแนวความคิด

ในงานวิจัยนี้ อาศัยแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย

แนวความคิดของ Fisher, Schoenfeldt, and Shaw (1993 : 746-748) ที่สรุปว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับการลาออก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคล คือ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ สถานภาพสมรส ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน คือ เงินเดือน การปฏิบัติงาน ความพอใจในงาน

แนวความคิดของ Lawler (1971 : 450) ที่ว่า พนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการจ่ายค่าตอบแทน จะเกิดมีผลกระทบตั้งแต่การปฏิบัติงานที่ต่ำไปจนกระทั่งถึงการนัดหยุดงานของพนักงาน

แนวความคิดของ Burmton and Parker (สุชาติ วัชร โยธิน, 2535 : 29-30) ที่ว่า หากภาวะการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ถ้าภาวะตลาดแรงงานไม่เปลี่ยนแปลง โอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะต่ำ

แนวความคิดของ Shikiar and Freudenberg (ชุมพล เวสสุนทร, 2535 : 28-29) ที่ว่ามีปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงาน โดยที่ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในขององค์กร และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดนั้นเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร

แนวความคิดของ Price (1977 : 66-84) ซึ่งได้อธิบายไว้เป็นตัวแทนของการลาออก (Conceptual Models of Employee Turnover : The Price Model) ปัจจัยเบื้องต้นของการลาออก ได้แก่ ระดับค่าจ้างและเงินเดือน ตัวพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลต่อการลาออก โดยมีโอกาสที่ตัดสินใจ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกด้วย

ตัวแทนของ Mobley (Fisher, Schoenfeldt, and Shaw, 1993 : 749-750) ซึ่งอธิบายขอบเขตพฤติกรรม (Behavioral space) ระหว่างความพึงพอใจกับการลาออก ความไม่พึงพอใจในการทำงานอาจนำไปสู่การหางานใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กร ผลจะเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือออกจากงาน

ทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Herzberg (Robbins, 1994 : 46-47) ที่อธิบายว่า สาเหตุของพนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรที่ตัดสินใจลาออกจากการงาน โดยเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ แรงจูงใจเป็นความต้องการภายในซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยมีองค์ประกอบของการจูงใจที่แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ องค์ประกอบส่งเสริม หรือปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นลักษณะของปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมของงานทั้งหมด และองค์ประกอบจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อให้บุคคลพอใจในงาน

ตัวแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2535 : 12-17) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงาน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศของมณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ทำวิจัยเรื่อง การลาออกของข้าราชการ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน รายได้และผลตอบแทน งานตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา มีความเกี่ยวข้องกับการลาออกจากการงาน และกมลวดี รุ่งเจริญไพศาล (2528) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การลาออกของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2522 - 2525 พบว่า ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นเป็นกลาง ๆ ต่อสภาพการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ลาออก คือ ผลตอบแทนที่ทำงานใหม่มีมากกว่า โอกาสความก้าวหน้าสูงกว่าที่เดิม และได้ทำงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา และกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2531) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลาออก คือ ผลตอบแทน ผู้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร ศึกษากรณี สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะออกจากงาน ส่วนตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในองค์กรมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรมากที่สุด และเกสรรัตน์ สุขเกษม (2533) ได้ศึกษาเรื่อง การสูญเสียบุคลากรในองค์กรอาสาสมัครเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี องค์กรคาทอลิก วีรชีพ เซอร์วิส พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการลาออกของเจ้าหน้าที่โดยตรง และกิติพงษ์ มหารัตนวงศ์ (2534) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการลาออกได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน



ความก้าวหน้าในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน รายได้และสวัสดิการอื่น ๆ และ ภัทรา ศรีเจริญ (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของ พยาบาล ศึกษากรณี พยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนงาน ส่วนปัจจัยด้านสถานภาพสมรส ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงาน โดยมีปัจจัย อื่นที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงาน 6 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะงาน สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหารงาน และความมั่นคงในงานอาชีพ และ ชุมพล เวสสุบุตร (2535) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การศึกษา เฉพาะกรณี วิศวกรในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รายได้ การพิจารณาความดีความชอบ งานไม่มีความท้าทายความสามารถ ผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และขาดการยอมรับใน ผลงานและความสามารถ และสุชาติ วัชรโยธิน (2535) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการลาออก จากงานของบุคลากรในองค์การ ศึกษากรณี พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก ได้แก่ ผลตอบแทนที่ใหม่สูงกว่า โอกาสความก้าวหน้า แห่งใหม่สูงกว่า และได้งานใหม่ที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา และสำนักงานพัฒนาระบบบริหาร งานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (2539) ได้ทำวิจัยเรื่อง สาเหตุของการลาออกของข้าราชการ พลเรือน พบว่า สาเหตุหลักของการลาออกมี 2 ประการ คือ ความก้าวหน้า และนโยบาย และการบริหารงานของทางราชการ สาเหตุรองลงมา มี 3 ปัจจัย ได้แก่ การปกครอง การบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ และลักษณะงาน

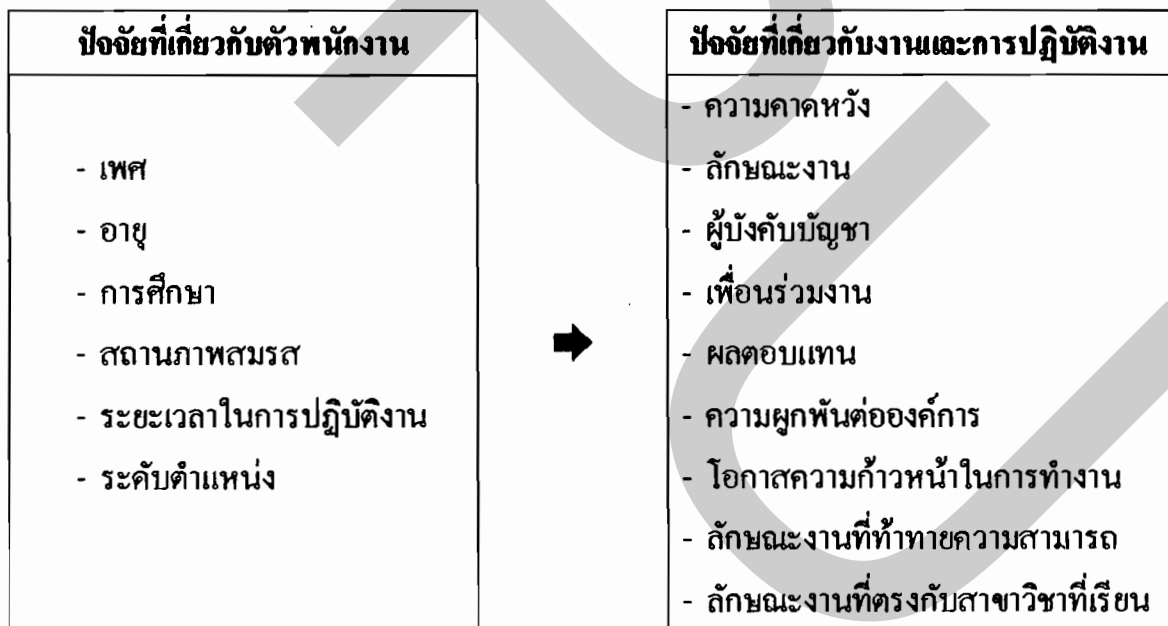
ส่วนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศของ Ben-Dror (1989) ได้ทำวิจัยเรื่อง การ ลาออกของพนักงานกลุ่มการบริการช่วยเหลือด้านสุขภาพจิต พบว่า ความคาดหวังของตัวพนักงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์และมีผลต่อการลาออก และ Jackson (1989) ทำวิจัยเรื่อง สาเหตุการ ลาออกจากงานในการปฏิบัติงานบัญชีของบริษัท พบว่า ความแตกต่างกันของปัจจัยในด้าน ความก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และผลตอบแทนนั้น จะมีผลต่อการลาออก และ Williams (1990) ทำการวิจัยเรื่อง การให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์และการลาออกหรือการ เปลี่ยนงาน พบว่า เพศ อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกหรือเปลี่ยนงาน การศึกษาและ ตำแหน่ง มีผลต่อการจ่ายผลตอบแทนตามสถานการณ์ และผลตอบแทนนั้น มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติงาน และ Herndon (1991) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความผูกพัน ความพึงพอใจและการลาออก

จากงานของพนักงานขาย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อการลาออก และ Rose (1991) ทำวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการลาออกของพนักงาน ในแผนกอาหารและเครื่องดื่มและแผนกทั่วไปของโรงแรม พบว่า ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง มีความเกี่ยวข้องกับการลาออก และ Lewis (1992) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับการลาออกจากงานและการคงอยู่ในโรงเรียน ปฐมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ได้แก่ รายได้ ความกดดัน ความเครียดในการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิด ตัวแบบ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปได้เป็น กรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ ดังรูปภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 14

## กรอบแนวความคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อบังเกิดผลในการปฏิบัติงานวิจัย และให้ได้ข้อมูลตามต้องการให้ตรงตามวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ไปแล้ว ในปี พ.ศ. 2539 - 2540 ภายในประเทศไทย

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการวิจัยนี้ จะได้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ได้ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ไปแล้วทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2539 - 2540 มีจำนวนทั้งสิ้น 577 คน ซึ่งในการใช้ข้อมูลในปี พ.ศ. 2539-2540 ก็เพราะว่า สะดวกในการค้นหาข้อมูลจากฝ่ายการพนักงาน และข้อมูลของผู้ที่ลาออกจากธนาคารมีรายละเอียดที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ จึงส่งแบบสอบถาม และมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ส่งกลับคืนมา จำนวน 188 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 33

#### 2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรในการศึกษา มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตัวแปรทางด้านคุณลักษณะทางประชากร
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ตัวแปรทางด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำ แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น

ซึ่งแบบสอบถามนี้ ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดแสดงได้ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรทางด้านคุณลักษณะทางประชากร ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. การศึกษา
4. สถานภาพสมรส
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
6. ระดับตำแหน่ง

โดยคำถามในส่วนที่ 1 นี้ได้ปรับปรุงและนำมาจากแบบสอบถามในรายงานการวิจัยของสำนักพัฒนาระบบบริหารบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (2539)

ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น

ในคำถามส่วนที่ 2 นี้ เป็นคำถามที่เกี่ยวกับ ตัวแปรที่เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ความคาดหวัง
2. ลักษณะงาน
3. ผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ผลตอบแทน
6. ความผูกพันต่อองค์กร
7. โอกาสความก้าวหน้า

8. ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ

9. ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา

ซึ่งได้กำหนดคำตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert โดยแบ่งได้เป็น 5 ระดับ และใช้กำหนดระดับการตอบตามความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

โดยมีประเด็นที่สอบถาม คือ

1. ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 1.1 ความคาดหวังที่จะได้โยกย้ายหน่วยงาน
- 1.2 ความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ
- 1.3 ความคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 1.4 ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น

คำถามในปัจจัยทางด้านความคาดหวัง ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดตามตัวแบบของกระบวนการเปลี่ยนงานของ William H. Mobley และคณะ (1982)

2. ลักษณะงาน ประกอบด้วย

- 2.1 มีงานที่จะต้องทำมากเกินไป
- 2.2 เป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ
- 2.3 เป็นงานที่ไม่ถูกกับนิสัยท่าน
- 2.4 เป็นงานที่ไม่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่ม
- 2.5 เป็นงานที่ไม่ได้รับการยกย่องนับถือ

คำถามในปัจจัยทางด้านลักษณะงานได้ปรับปรุงมาจาก แบบสอบถามในงานวิจัยของสุชาติ วัชร โยธิน (2535) และแบบสอบถามในงานวิจัยของ สุจิตรา จรจิตร (2532)

### 3. ผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

- 3.1 ขาดความรู้ความสามารถ
- 3.2 ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.3 ไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า
- 3.4 ไม่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
- 3.5 ไม่คำนึงถึงทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.6 ควบคุมการปฏิบัติงานของท่านอย่างใกล้ชิด
- 3.7 รวมอำนาจไว้คนเดียวเป็นเหตุให้งานล่าช้า
- 3.8 ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนเอง
- 3.9 มีลักษณะเป็นเจ้าขุนมูลนายแสดงอำนาจศักดินา
- 3.10 เล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง  
พิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

คำถามในปัจจัยทางด้านผู้บังคับบัญชา ได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามในรายงาน  
วิจัยของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (2539)

### 4. เพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย

- 4.1 ไม่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 4.2 ไม่ชักชวนกันทำงาน
- 4.3 ขาดความรับผิดชอบ
- 4.4 ไม่มีความซื่อสัตย์
- 4.5 มีความทะเยอทะยานสูง
- 4.6 ไม่ชอบช่วยเหลือเพื่อน
- 4.7 พูดยาก
- 4.8 ผิดใจกันง่าย
- 4.9 สนใจเรื่องคนอื่น
- 4.10 หาดูยาก

คำถามในปัจจัยทางด้านเพื่อนร่วมงาน ได้ปรับปรุงมาจาก แบบสอบถาม ในงานวิจัย  
ของสุจิตรา จรจิตร (2532)

## 5. ผลตอบแทน ประกอบด้วย

5.1 เงินรายได้และค่าตอบแทนประจำเดือน

5.2 เงินรางวัลพิเศษ

5.3 สวัสดิการอื่นๆ

คำถามในปัจจัยทางด้านผลตอบแทนนี้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ Fisher, Schoenfeldt, and Shaw (1993)

## 6. ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

6.1 ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน

6.2 เป้าหมายธนาคารไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของท่าน

6.3 ขาดความภูมิใจที่เป็นพนักงานของธนาคาร

6.4 เมื่อลาออกแล้วตั้งใจจะกลับเข้ามาทำงานใหม่

คำถามในปัจจัยทางด้านความผูกพันต่อองค์กร ได้ปรับปรุงมาจาก แนวความคิดของ Steers จากงานวิจัยของ โสภาท ทรัพย์มากอุดม (2533) และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2535)

## 7. โอกาสความก้าวหน้า ประกอบด้วย

7.1 ขาดโอกาสที่จะไปได้ไกลกว่าที่เป็นอยู่

7.2 ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า

7.3 ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณา

คำถามในปัจจัยทางด้านโอกาสความก้าวหน้า ได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามในงานวิจัย ของกิติพงษ์ มหารัตนวงศ์ (2534)

8. ลักษณะงานใหม่ท้าทายความสามารถ

9. ลักษณะงานใหม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน

คำถามในประเด็นที่ 8 และประเด็นที่ 9 ได้ปรับปรุงมาจาก แบบสอบถามในรายงานการวิจัยของ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (2539)

### การแปลความหมายของคะแนน

ในการแปลความหมายของคะแนนที่ใช้ในการตีความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่ใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานทั้ง 9 ประเด็น ซึ่งคะแนนที่ได้นั้น มีความหมาย ดังต่อไปนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	น้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรงและการหาความเชื่อมั่น ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนี้ หลังจากที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามจากแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ได้นำแบบสอบถามนี้ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยท่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้ตรวจสอบว่า คำถามที่ตั้งขึ้นนั้น สามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาของแต่ละตัวแปรมากน้อยเพียงใด และข้อความมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด แล้วจึงนำมาแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป



2. ความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ไปทดลองใช้กับพนักงานที่ลาออกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	ค่าความเชื่อมั่น
1. ความคาดหวังของตัวพนักงาน	0.7984
2. ลักษณะงาน	0.6752
3. ผู้บังคับบัญชา	0.9604
4. เพื่อนร่วมงาน	0.9452
5. ความผูกพันต่อองค์กร	0.6424
6. โอกาสความก้าวหน้า	0.8983
7. ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ	0.9374
8. ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	0.9382

จากตารางที่ 1 เป็นการแสดงค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดได้เท่ากับ .9358

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในบัญชีรายชื่อและที่อยู่ของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง และขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยตามกำหนด โดยของที่จำหน่ายของคิดแสดมปีถึงผู้วิจัยไว้เรียบร้อยแล้ว

4.3 สำหรับผู้ที่ไม่ได้ส่งกลับมาผู้วิจัยได้ติดตามโดยทางโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ในบางรายไม่สามารถติดต่อโดยตรงได้ เนื่องจากย้ายภูมิลำเนาหรือไปประกอบอาชีพต่างจังหวัด ถ้ามีญาติพี่น้องอยู่ ก็จะขอที่อยู่ติดต่อได้ส่งแบบสอบถามไปให้ตามที่อยู่อื่นอีกครั้งหนึ่ง

4.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับไปทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนต่อไป

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) รุ่นที่ใช้งานร่วมกับวินโดวส์ SPSS for Windows ประมวลผลข้อมูล เพื่อจะได้นำเสนอและสรุปผลการวิจัยสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

5.1 สถิติสำหรับตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าความเชื่อมั่น

แบบสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) ของแบบสอบถาม

5.2 สถิติสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับอิทธิพลของปัจจัย ระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม ใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

5.2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม หรือมากกว่า ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่ลาออกไปแล้วทั้งหมดในปี พ.ศ. 2539 - 2540 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 577 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 188 คน ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานของพนักงานที่ลาออก ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง
2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออก ได้แก่ ความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์การ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน

3. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวย่อและใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการนำเสนอข้อมูลดังต่อไปนี้

N	=	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
%	=	ค่าร้อยละ
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
DF	=	Degrees of Freedom
SS	=	Sum of Squares
MS	=	Mean of Squares
F	=	ค่าสถิติที่ใช้ใน F - distribution
*	=	มีนัยสำคัญที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

### 1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานของพนักงานที่ลาออก

จากผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน ได้แก่

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 การศึกษา
- 1.4 สถานภาพสมรส
- 1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 1.6 ระดับตำแหน่ง

ปรากฏผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	97	51.60
หญิง	91	48.40
รวม	188	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 21 ปี	-	-
21 - 30 ปี	102	54.30
31 - 40 ปี	76	40.40
41 ปีขึ้นไป	10	5.30
รวม	188	100.00
3. การศึกษา		
ต่ำกว่า ปวส.	10	5.30
ปวส.	16	8.50
ปริญญาตรี	144	76.60
ปริญญาโท	18	9.60
รวม	188	100.00

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
4. สถานภาพสมรส		
เป็นโสด	94	50.00
สมรสแล้ว	85	45.20
เป็นหม้าย/หย่าร้าง	5	2.70
อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส	4	2.10
รวม	188	100.00
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	108	57.40
6 - 10 ปี	42	22.30
11 - 15 ปี	30	16.00
16 ปีขึ้นไป	8	4.30
รวม	188	100.00
6.1 ระดับตำแหน่ง		
พนักงานปฏิบัติการ	165	87.80
พนักงานบริหารชั้นต้น	14	7.40
พนักงานบริหารชั้นกลาง	7	3.70
เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง	2	1.10
รวม	188	100.00
6.2 เงินเดือน		
ต่ำกว่า 7,500 บาท	39	20.70
7,501 - 10,000 บาท	63	33.50
10,001 - 12,500 บาท	38	20.20
12,501 - 15,000 บาท	26	13.80
15,001 บาทขึ้นไป	22	11.80
รวม	188	100.00

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
7. ภูมิลำเนาของผู้ที่ลาออก		
กรุงเทพมหานคร	97	51.70
ภาคกลาง	35	18.60
ภาคเหนือ	17	9.00
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	25	13.30
ภาคใต้	14	7.40
รวม	188	100.00
8. อาชีพใหม่หลังจากลาออก		
ธนาคาร/สถาบันการเงินอื่น	31	16.50
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	17	9.00
บริษัทเอกชน	54	28.70
ทำงานส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัว	71	37.80
ศึกษาต่อ	15	8.00
รวม	188	100.00

จากผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานที่ลาออก แสดงว่า

## 1. เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 51.60 และเป็นเพศหญิง จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 48.40

## 2. อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.30 รองลงมา คือ ผู้มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.40 ส่วนผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป น้อยที่สุดมีเพียงร้อยละ 5.30

### 3. การศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.60 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 9.60 และระดับการศึกษา ปวส. คิดเป็นร้อยละ 8.50 และผู้ที่มีการศึกษาค่ำกว่า ปวส. มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.30

### 4. สถานภาพสมรส

ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพสมรส เป็นโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 45.20 ส่วนผู้ที่อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.10

### 5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.40 รองลงมา คือ ผู้ที่ปฏิบัติงาน 6 -10 ปี และ 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.30 และ 16.00 ตามลำดับ และ 16 ปีขึ้นไป มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.30

### 6. ระดับตำแหน่งและเงินเดือน

#### 6.1 ระดับตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.80 รองลงมาในระดับพนักงานบริหารชั้นต้น คิดเป็นร้อยละ 7.40 และเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.10

#### 6.2 เงินเดือน

ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่ ได้รับเงินเดือนที่อยู่ระหว่าง 7,501 - 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.50 รองลงมาคือได้รับเงินเดือนต่ำกว่า 7,500 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.70 และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 - 12,500 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.20

### 7. ภูมิภาคของผู้ที่ลาออก

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีภูมิลำเนากรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 51.70 รองลงมาภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 18.60 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 13.30 ส่วนภาคใต้ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.40

## 8. อาชีพใหม่หลังจากลาออก

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ลาออกไปประกอบอาชีพ ทำงานส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมาไปทำงานกับบริษัทเอกชน คิดเป็นร้อยละ 28.70 และทำงานกับธนาคาร/สถาบันการเงินอื่น คิดเป็นร้อยละ 16.50 ส่วนลาออกไปศึกษาต่อมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.00

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออก

จากผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน ได้แก่

- 2.1 ความคาดหวัง
  - 2.2 ลักษณะงาน
  - 2.3 ผู้บังคับบัญชา
  - 2.4 เพื่อนร่วมงาน
  - 2.5 ผลตอบแทน
  - 2.6 ความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.7 โอกาสความก้าวหน้า
  - 2.8 ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ
  - 2.9 ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน
- ปรากฏผลการวิเคราะห์แสดงในตารางได้ ดังต่อไปนี้



**ตารางที่ 3** ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ในด้านความคาดหวังที่พนักงานเห็นว่ามียุทธศาสตร์ต่อการลาออก

ความคาดหวัง	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ความคาดหวังที่จะได้โยกย้ายหน่วยงาน	188	2.77	1.33	ปานกลาง
2. ความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ	188	3.03	1.18	ปานกลาง
3. ความคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	188	3.20	1.16	ปานกลาง
4. ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น	188	3.43	1.19	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 แสดงว่า ระดับอิทธิพลของปัจจัยในด้านของตัวพนักงาน ได้แก่ ความคาดหวังที่จะได้โยกย้ายหน่วยงาน ความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ ความคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นนั้น มีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 4** ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ในด้านลักษณะงานที่พนักงานเห็นว่ามียุทธศาสตร์ต่อการลาออก

ลักษณะงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ความคิดเห็น
1. มีงานที่จะต้องทำมากเกินไป	188	3.04	1.23	ปานกลาง
2. เป็นงานที่ซ้ำซากจำเจ	188	3.40	1.13	ปานกลาง
3. เป็นงานที่ไม่ถูกกับนิสัยท่าน	188	2.64	1.29	ปานกลาง
4. เป็นงานที่ไม่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่ม	188	3.04	1.24	ปานกลาง
5. เป็นงานที่ไม่ได้รับการยกย่องนับถือ	188	2.36	1.08	น้อย

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ระดับอิทธิพลของปัจจัยในด้านลักษณะงาน ได้แก่ มีงานที่จะต้องทำมากเกินไป เป็นงานที่ซ้ำซากจำเจ เป็นงานที่ไม่ถูกกับนิสัยท่าน เป็นงานที่ไม่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่ม มีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง ส่วนเป็นงานที่ไม่ได้รับการยกย่องนับถือนั้น มีระดับอิทธิพลต่อการลาออกในระดับน้อย

ตารางที่ 5 ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ในด้านผู้บังคับบัญชาที่พนักงานเห็นว่ามอิทธิพลต่อการลาออก

ผู้บังคับบัญชา	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ขาดความรู้ความสามารถ	188	2.53	1.12	ปานกลาง
2. ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา	188	2.86	1.31	ปานกลาง
3. ไม่สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวหน้า	188	2.93	1.31	ปานกลาง
4. ไม่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา	188	2.90	1.31	ปานกลาง
5. ไม่คำนึงถึงทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา	188	2.95	1.36	ปานกลาง
6. ควบคุมการปฏิบัติงานของท่านอย่างใกล้ชิด	188	2.55	1.01	ปานกลาง
7. รวมอำนาจไว้คนเดียวเป็นเหตุให้งานล่าช้า	188	2.66	1.29	ปานกลาง
8. ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนเอง	188	2.59	1.37	ปานกลาง
9. มีลักษณะเป็นเจ้าขุนมูลนายแสดงอำนาจศักดิ์ินา	188	2.66	1.41	ปานกลาง
10. เล่นพรรค เล่นพวก ไม่มีความเป็นธรรมในการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	188	2.96	1.42	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 แสดงว่า ระดับอิทธิพลของปัจจัยในด้านผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ขาดความรู้ความสามารถ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ไม่สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวหน้า ไม่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ไม่คำนึงถึงทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด รวมอำนาจไว้คนเดียวเป็นเหตุให้งานล่าช้า ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนเอง มีลักษณะเป็นเจ้าขุนมูลนายแสดงอำนาจศักดิ์ินา เล่นพรรคเล่นพวกไม่มีความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชานั้น มีความเห็นว่ามอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 6 ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ในด้านเพื่อนร่วมงานที่พนักงานเห็นว่ามียุทธผลต่อการลาออก

เพื่อนร่วมงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ไม่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน	188	2.32	0.97	น้อย
2. ไม่ชักชวนกันทำงาน	188	2.28	1.05	น้อย
3. ขาดความรับผิดชอบ	188	2.42	1.13	น้อย
4. ไม่มีความซื่อสัตย์	188	1.94	0.85	น้อย
5. มีความทะเยอทะยานสูง	188	2.39	0.97	น้อย
6. ไม่ชอบช่วยเหลือเพื่อน	188	2.50	1.26	น้อย
7. พูดยาก	188	2.54	1.15	ปานกลาง
8. ผิดใจกันง่าย	188	2.29	1.15	น้อย
9. สนใจเรื่องคนอื่น	188	2.47	1.18	น้อย
10. หาตัวยาก	188	2.23	1.03	น้อย

จากตารางที่ 6 แสดงว่า ระดับอิทธิพลของปัจจัยในด้านเพื่อนร่วมงานมีระดับอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง ได้แก่ เพื่อนร่วมงานพูดยาก และปัจจัยในด้านเพื่อนร่วมงานมีระดับอิทธิพลต่อการลาออกในระดับน้อย ได้แก่ ไม่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ไม่ชักชวนกันทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีความซื่อสัตย์ มีความทะเยอทะยานสูง ไม่ชอบช่วยเหลือเพื่อน ผิดใจกันง่าย สนใจเรื่องคนอื่น และหาตัวยาก

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนที่ได้รับก่อนที่จะลาออก

ผลตอบแทนที่ได้รับก่อนที่จะลาออก	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่พอใจจนเกือบครบถ้วน	19	10.10
2. พอใจจนเกือบครบถ้วนแต่ไม่พอใจที่จะยอมรับ	88	46.80
3. มีพอยอมรับบ้าง	30	16.00
4. มีพอยอมรับและสามารถใช้จ่ายได้ โดยไม่มีปัญหาแต่ประการใด	51	27.10
รวม	188	100.00

จากตารางที่ 7 แสดงว่า ผลตอบแทนที่ได้รับก่อนที่จะลาออกมีพอใจจนเกือบครบถ้วน แต่ไม่มีพอใจที่จะยอมรับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.80 รองลงมามีพอยอมรับและสามารถใช้จ่ายได้โดยไม่มีปัญหาแต่ประการใด คิดเป็นร้อยละ 27.10 และมีพอยอมรับบ้าง คิดเป็นร้อยละ 16.00 ส่วนไม่พอใจจนเกือบครบถ้วนนั้นมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.10

ตารางที่ 8 ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานเห็นว่ามียุทธศาสตร์ต่อการลาออก

ความผูกพันต่อองค์กร	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน	188	2.09	1.06	น้อย
2. เป้าหมายธนาคาร ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของท่าน	188	2.56	1.12	ปานกลาง
3. ขาดความภูมิใจที่เป็นพนักงานของธนาคาร	188	2.01	1.14	น้อย
4. เมื่อลาออกแล้วตั้งใจจะกลับเข้ามาทำงานใหม่	188	2.01	1.14	น้อย

จากตารางที่ 8 แสดงว่า ระดับยุทธศาสตร์ต่อการลาออกในด้านความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ขาดความภูมิใจที่เป็นพนักงานของธนาคาร และเมื่อลาออกแล้วตั้งใจจะกลับเข้ามาทำงานใหม่ อยู่ในระดับน้อย ส่วนเป้าหมายธนาคารไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของท่านมีระดับยุทธศาสตร์ปานกลาง

ตารางที่ 9 ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ในด้านโอกาสความก้าวหน้าที่พนักงานเห็นว่ามียุทธผลต่อการลาออก

โอกาสความก้าวหน้า	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ขาดโอกาสที่จะไปได้ไกลกว่าที่เป็นอยู่	188	3.34	1.27	ปานกลาง
2. ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า	188	3.12	1.24	ปานกลาง
3. ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณา	188	3.10	1.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับยุทธผลต่อการลาออกในด้านโอกาสความก้าวหน้าในขณะที่ทำงานที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ขาดโอกาสที่จะไปได้ไกลกว่าที่เป็นอยู่ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า และไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณา มีระดับยุทธผลปานกลาง

ตารางที่ 10 ระดับของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ในด้านลักษณะงานใหม่ที่พนักงานเห็นว่ามียุทธผลต่อการลาออก

ลักษณะงานใหม่	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ลักษณะงานใหม่ท้าทายความสามารถ	188	4.02	1.37	มาก
2. ลักษณะงานใหม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา	188	3.39	1.56	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับยุทธผลต่อการลาออกในด้านลักษณะงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถมียุทธผลอยู่ในระดับมาก และลักษณะงานใหม่ที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมามียุทธผลอยู่ในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความต้องการที่จะเปลี่ยนงาน**

ความต้องการที่จะเปลี่ยนงาน	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ในขณะที่ท่านขึ้นใบลาออกจากงานนั้นมีความต้องการที่จะเปลี่ยนงานอย่างน้อยเพียงใด	62	33.00	48	25.50	38	20.20	11	5.90	25	13.30

จากตารางที่ 10 แสดงว่า ในขณะที่พนักงานขึ้นใบลาออกจากงานนั้น มีความต้องการที่จะเปลี่ยนงานมากและมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.50

### 3. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระดับอิทธิพลของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน กับปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) แสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบระดับอิทธิพลของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างเพศชายและหญิง

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	ชาย			หญิง			ค่า t
	N1	$\bar{X}$	S.D.	N2	$\bar{X}$	S.D.	
1. ความคาดหวัง	97	2.95	0.87	91	3.04	0.91	-0.481
2. ลักษณะงาน	97	2.81	0.93	91	2.98	0.83	-0.150
3. ผู้บังคับบัญชา	97	2.78	1.17	91	2.60	1.07	0.413
4. เพื่อนร่วมงาน	97	2.28	0.96	91	2.33	0.90	-0.732
5. ผลตอบแทน	97	2.33	0.94	91	2.89	0.97	-0.142
6. ความผูกพันต่อองค์กร	97	2.09	0.78	91	2.03	0.78	0.980
7. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	97	3.18	1.24	91	3.21	1.15	-0.274
8. ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ	97	4.03	1.15	91	4.01	1.57	0.112
9. ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	97	3.22	1.39	91	3.58	1.70	-0.509

จากตารางที่ 12 แสดงว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในทุกด้านนั้น ความเห็นของเพศชายและหญิง ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระดับอิทธิพลของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน กับปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) แสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	21 – 30 ปี		31 – 40 ปี		41 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ความคาดหวัง	3.03	.90	3.00	.86	2.50	.84
ลักษณะงาน	2.95	.82	2.85	.96	2.60	.84
ผู้บังคับบัญชา	2.54	1.12	2.90	1.07	2.60	1.34
เพื่อนร่วมงาน	2.15	.90	2.48	.93	2.40	.84
ผลตอบแทน	2.59	.97	2.57	1.01	2.80	1.13
ความผูกพันต่อองค์กร	2.02	.76	2.10	.74	2.10	1.19
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	3.09	1.11	3.34	1.24	3.00	1.56
ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ	4.05	1.46	4.03	1.19	3.50	1.58
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	3.55	1.67	3.26	1.36	2.70	1.56



ตารางที่ 14 วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ความคาดหวัง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.6515	1.3258	1.6992
	ภายในกลุ่ม	185	144.3431	.7802	
	รวม	187	146.9946		
ลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.3095	.6548	.8379
	ภายในกลุ่ม	185	144.5628	.7814	
	รวม	187	145.8723		
ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	5.7079	2.8540	2.9955
	ภายในกลุ่ม	185	230.0102	1.2433	
	รวม	187	215.7181		
เพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.8410	2.4205	2.8913
	ภายในกลุ่ม	185	154.8770	.8372	
	รวม	187	159.7180		
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	2	.4339	.2169	.2173
	ภายในกลุ่ม	185	184.6459	.9981	
	รวม	187	185.0798		
ความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	.2644	.1322	.2165
	ภายในกลุ่ม	185	112.9697	.6106	
	รวม	187	113.2341		

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.9815	1.4908	1.0442
	ภายในกลุ่ม	185	144.3431	1.4277	
	รวม	187	146.9946		
ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.8863	1.4431	.7693
	ภายในกลุ่ม	185	347.0286	1.8758	
	รวม	187	349.9149		
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	8.8884	4.4442	1.8518
	ภายในกลุ่ม	185	443.9839	2.3999	
	รวม	187	452.8723		

จากตารางที่ 14 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในทุกด้านนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า ปวศ.		ปวศ.		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ความคาดหวัง	2.30	.95	3.06	.57	3.05	.91	2.83	.71
ลักษณะงาน	2.80	.92	2.94	.85	2.96	.89	2.39	.70
ผู้บังคับบัญชา	2.30	1.34	2.81	1.05	2.76	1.12	2.33	1.08
เพื่อนร่วมงาน	2.10	.99	2.25	.86	2.32	.92	2.33	1.03
ผลตอบแทน	2.00	.48	2.25	.86	2.62	1.01	3.11	.96
ความผูกพันต่อองค์กร	1.70	.67	2.06	.68	2.10	.80	1.94	.72
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	2.80	1.23	3.19	1.28	3.26	1.19	2.83	1.15
ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ	4.10	1.20	3.62	1.15	4.06	1.46	4.00	.69
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	1.90	.87	2.94	1.06	3.61	1.64	3.67	.97

ตารางที่ 16 วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ความคาดหวัง	ระหว่างกลุ่ม	3	5.9016	1.9672	2.5654
	ภายในกลุ่ม	184	141.0931	.7668	
	รวม	187	146.9947		
ลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	5.3071	1.7690	2.3156
	ภายในกลุ่ม	184	140.5653	.7639	
	รวม	187	145.8724		
ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	4.6875	1.5625	1.2444
	ภายในกลุ่ม	184	231.0306	1.2556	
	รวม	187	235.7181		
เพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.5125	.1708	.1975
	ภายในกลุ่ม	184	159.2056	.8652	
	รวม	187	159.7181		
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	10.3090	3.4363	3.6178*
	ภายในกลุ่ม	184	174.7708	.9498	
	รวม	187	185.0798		
ความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	1.8146	.6049	.9989
	ภายในกลุ่ม	184	111.4194	.6055	
	รวม	187	113.2340		
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	4.5967	1.5322	1.0740
	ภายในกลุ่ม	184	262.5097	1.4267	
	รวม	187	267.1064		

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ลักษณะงานที่ทำหาความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.8274	.9425	.4996
	ภายในกลุ่ม	184	347.0875	1.8863	
	รวม	187	349.9149		
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	ระหว่างกลุ่ม	3	29.0626	9.6875	4.2059**
	ภายในกลุ่ม	184	423.8097	2.3033	
	รวม	187	452.8723		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านผลตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยอื่นๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของความเห็นที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านผลตอบแทน และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe แสดงได้ดังตารางที่ 17 และ 18 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ในด้านผลตอบแทนระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม			
		ต่ำกว่า ปวส.	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่า ปวส.	2.00	-	.25	.61	1.11*
ปวส.	2.25		-	.36	.86
ปริญญาตรี	2.61			-	.50
ปริญญาโท	3.11				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ต่ำกว่า ปวส. กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านผลตอบแทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความเห็นว่า ปัจจัยในด้านผลตอบแทนนั้น มีระดับอิทธิพลต่อการลาออกสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวส.

**ตารางที่ 18** เปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
 ในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน  
 ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม			
		ต่ำกว่า ปวส.	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่า ปวส.	1.90	-	1.04	1.61**	1.77**
ปวส.	2.94		-	.57	.73
ปริญญาตรี	3.51			-	.16
ปริญญาโท	3.67				-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวส. กับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนนั้น มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีความเห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน มีระดับอิทธิพลต่อการลาออกสูงกว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวส.

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	เป็นโสด		สมรสแล้ว		เป็นหม้าย/ หย่าร้าง		อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ความคาดหวัง	3.01	.91	2.99	.85	2.80	1.30	3.00	.82
ลักษณะงาน	3.01	.90	2.75	.80	2.80	1.09	3.25	1.71
ผู้บังคับบัญชา	2.45	1.09	2.96	1.06	2.60	1.34	3.00	1.82
เพื่อนร่วมงาน	2.17	.92	2.47	.92	2.00	.71	2.25	.96
ผลตอบแทน	2.70	.98	2.50	1.03	2.40	.89	2.50	.58
ความผูกพันต่อองค์กร	2.01	.72	2.10	.84	2.40	.55	2.00	.82
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	3.06	1.19	3.36	1.18	2.80	1.30	3.00	1.41
ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ	4.04	1.49	4.01	1.22	3.60	1.67	4.25	1.50
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	3.71	1.64	3.10	1.40	2.80	1.30	2.75	1.71



ตารางที่ 20 วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ความคาดหวัง	ระหว่างกลุ่ม	3	.2171	.0724	.0907
	ภายในกลุ่ม	184	146.7776	.7977	
	รวม	187	146.9947		
ลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.5212	1.1737	1.5171
	ภายในกลุ่ม	184	142.3511	.7639	
	รวม	187	145.8723		
ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	12.3899	4.1300	3.4027**
	ภายในกลุ่ม	184	223.3282	1.2137	
	รวม	187	235.7181		
เพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	4.5150	1.5050	1.7843
	ภายในกลุ่ม	184	155.2031	.8435	
	รวม	187	159.7181		
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.9732	.6577	.6609
	ภายในกลุ่ม	184	183.1066	.9951	
	รวม	187	185.0798		
ความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	.9976	.3325	.5452
	ภายในกลุ่ม	184	112.2364	.6100	
	รวม	187	113.2340		
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	4.9952	1.6651	1.1689
	ภายในกลุ่ม	184	262.1111	1.4245	
	รวม	187	267.1063		

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.1469	.3823	.2017
	ภายในกลุ่ม	184	348.7680	1.8955	
	รวม	187	349.9149		
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	ระหว่างกลุ่ม	3	20.0306	6.6769	2.8383*
	ภายในกลุ่ม	184	432.8417	2.3524	
	รวม	187	452.8723		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านผู้บังคับบัญชา มีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน มีความเห็นต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยอื่น ๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของความเห็น ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านผู้บังคับบัญชา จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe แสดงได้ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ในด้านผู้บังคับบัญชาระหว่างกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันเป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม			
		เป็นโสด	เป็นหม้าย/หย่าร้าง	สมรสแล้ว	อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส
เป็นโสด	2.45	-	.51	.15*	.55
เป็นหม้าย/หย่าร้าง	2.96		-	.36	.04
สมรสแล้ว	2.60			-	.40
อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส	3.00				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสที่เป็นโสดกับกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสที่สมรสแล้ว มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสที่สมรสแล้ว มีความเห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการลาออกสูงกว่าผู้ที่มีสถานภาพสมรสที่เป็นโสด

ส่วนการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานใหม่ที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนกับกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ เมื่อใช้การทดสอบโดยวิธีของ Scheffe แล้ว ไม่มีคู่ใดที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 5 ปี		6 - 10 ปี		11 - 15 ปี		16 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ความคาดหวัง	3.01	.87	2.98	.90	3.03	.93	2.75	1.03
ลักษณะงาน	2.92	.92	2.86	.84	2.90	.88	2.75	.71
ผู้บังคับบัญชา	2.53	1.11	2.88	1.17	2.87	1.07	3.37	.92
เพื่อนร่วมงาน	2.17	.90	2.33	.95	2.60	.89	2.87	.83
ผลตอบแทน	2.65	.99	2.50	.89	2.63	1.03	2.37	1.41
ความผูกพันต่อองค์กร	2.06	.76	1.95	.82	2.10	.61	2.50	1.19
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	3.01	1.10	3.48	1.29	3.27	1.34	3.87	.83
ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ	4.03	1.46	4.14	1.33	3.93	1.14	3.62	1.19
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	3.57	1.63	3.38	1.56	2.87	1.28	3.00	1.07

ตารางที่ 23 วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ความคาดหวัง	ระหว่างกลุ่ม	3	.5611	.1870	.2350
	ภายในกลุ่ม	184	146.4336	.7958	
	รวม	187	146.9947		
ลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.2795	.0932	.1177
	ภายในกลุ่ม	184	145.5929	.7913	
	รวม	187	145.8724		
ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	9.0550	3.0183	2.4502
	ภายในกลุ่ม	184	226.6631	1.2319	
	รวม	187	235.7181		
เพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.3098	2.4366	2.9416*
	ภายในกลุ่ม	184	152.4083	.8283	
	รวม	187	159.7181		
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.1085	.3695	.3696
	ภายในกลุ่ม	184	183.9713	.9998	
	รวม	187	185.0798		
ความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.0830	.6943	1.1494
	ภายในกลุ่ม	184	111.1511	.6041	
	รวม	187	113.2341		
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	10.8978	3.6326	2.60880
	ภายในกลุ่ม	184	256.2086	1.3924	
	รวม	187	267.1064		

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.1137	.7046	.3727
	ภายในกลุ่ม	184	347.8012	1.8902	
	รวม	187	349.9149		
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	ระหว่างกลุ่ม	3	13.0935	4.3645	1.8261
	ภายในกลุ่ม	184	439.7788	2.3901	
	รวม	187	452.8723		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้านเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยอื่น ๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้านเพื่อนร่วมงานกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ และเมื่อใช้การทดสอบโดยวิธีของ Scheffe แล้ว ไม่มีคู่ใดที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	พนักงานปฏิบัติการ		พนักงานบริหาร ขั้นต้น		พนักงานบริหาร ชั้นกลาง		เจ้าหน้าที่ บริหารระดับสูง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ความคาดหวัง	3.04	.90	2.79	.80	2.57	.53	2.00	-
ลักษณะงาน	2.91	.88	2.79	1.21	2.71	.49	2.50	.71
ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	2.67	1.12	2.93	1.21	2.71	1.25	3.00	1.41
ผลตอบแทน	2.26	.92	2.50	1.02	2.86	.69	2.50	.71
ความผูกพันต่อองค์กร	2.60	.97	2.50	1.22	3.00	1.29	2.00	-
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	2.05	.76	1.93	.83	2.57	1.33	2.00	-
ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ	3.21	1.19	3.00	1.30	3.28	1.50	3.00	-
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	4.02	1.40	3.93	1.07	4.00	1.41	4.50	.71
	3.45	1.59	3.07	1.21	3.00	1.29	2.00	1.41

ตารางที่ 25 วิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ความคาดหวัง	ระหว่างกลุ่ม	3	4.2202	1.4067	1.8129
	ภายในกลุ่ม	184	142.7745	.7759	
	รวม	187	146.9947		
ลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.7745	.2582	.3274
	ภายในกลุ่ม	184	145.0978	.7886	
	รวม	187	145.8723		
ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	1.0337	.3446	.2701
	ภายในกลุ่ม	184	234.6844	1.2755	
	รวม	187	235.7181		
เพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.0670	1.0223	1.2008
	ภายในกลุ่ม	184	156.6511	.8514	
	รวม	187	159.7181		
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.9798	.6599	.6632
	ภายในกลุ่ม	184	183.1000	.9951	
	รวม	187	185.0798		
ความผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.0831	.6940	1.1489
	ภายในกลุ่ม	184	111.1519	.6041	
	รวม	187	113.2340		
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.6839	.2280	.1574
	ภายในกลุ่ม	184	266.4225	1.4479	
	รวม	187	267.1064		



ตารางที่ 25 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
ลักษณะงานที่ทำทาสความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	3	.5833	.1944	.1024
	ภายในกลุ่ม	184	349.3316	1.8985	
	รวม	187	349.9149		
ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.0347	2.3449	.9678
	ภายในกลุ่ม	184	445.8377	2.4230	
	รวม	187	452.8724		

จากตารางที่ 25 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในทุกด้านนั้น มีความเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยนี้ ที่ว่า พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีคุณลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ปรากฏผลดังนี้

##### 1. เพศ

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและหญิง มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

##### 2. อายุ

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

### 3. การศึกษา

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้าน ผลตอบแทน และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน แตกต่างกัน นอกนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

### 4. สถานภาพสมรส

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้าน ผู้บังคับบัญชา และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน แตกต่างกัน นอกนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

### 5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้าน เพื่อนร่วมงาน แตกต่างกัน นอกนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

### 6. ระดับตำแหน่ง

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่การลาออกของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานของพนักงานที่ลาออกในด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออก ในด้าน ความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำทาสความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน
3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน

โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  
ประชากรของการวิจัยนี้ คือ พนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ไปแล้วในปี พ.ศ. 2539-2540 ภายในประเทศไทย และได้ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 577 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำ แบ่งเป็น 2 ส่วน  
ส่วนที่ 1 เป็นการตอบคำถามตามข้อมูลส่วนตัว ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรทางด้านคุณลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง มีจำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน มีจำนวนข้อคำถาม 10 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามนี้ ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ ได้ดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทดลองกับพนักงานที่ลาออกจากธนาคารไปแล้วที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้เท่ากับ .9358

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 577 คน โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ และได้รับกลับคืนมาที่เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผลได้ จำนวน 188 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 33

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของระดับอิทธิพลของปัจจัยระหว่างกลุ่มตัวอย่างประเภทต่าง ๆ ใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) รุ่นที่ใช้งานร่วมกับวินโดวส์ SPSS for Windows ช่วยในการประมวลผลข้อมูล

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายและหญิง ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และมีสถานภาพสมรสเป็นผู้ที่สมรสแล้ว ใกล้เคียงกับผู้เป็นโสด และเป็นผู้ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี อยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด ได้รับเงินเดือนก่อนลาออกจากธนาคารอยู่ในระหว่าง 7,501-10,000 บาท

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีภูมิลำเนากรุงเทพมหานคร และเมื่อลาออกจากธนาคารไปประกอบอาชีพใหม่ ได้แก่ ทำงานส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัวมากที่สุด และในขณะที่ยื่นใบลาออกจากธนาคารนั้น มีความต้องการที่จะเปลี่ยนงานมากที่สุด

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ผู้ที่ลาออกอยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรสเป็นโสดมากที่สุด และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี มีภูมิลำเนาอยู่กรุงเทพมหานคร เมื่อลาออกจากธนาคารไปแล้วไปประกอบอาชีพส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัว มากที่สุด

### 2. ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ว่ามีอิทธิพลต่อการลาออกจากธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) มากน้อยเพียงใด ผลปรากฏดังต่อไปนี้

#### 2.1 ความคาดหวัง

ความคาดหวังที่จะได้โยกย้ายหน่วยงาน ความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ ความคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น มีอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้านความคาดหวังของตัวพนักงาน โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกัน

## 2.2 ลักษณะงาน

การมีงานที่ต้องทำมากเกินไป เป็นงานที่ซ้ำซากจำเจ เป็นงานที่ไม่ถูกกับนิสัยท่าน เป็นงานที่ไม่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่ม มีอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้านลักษณะงาน โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

## 2.3 ผู้บังคับบัญชา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อผู้บังคับบัญชารุ่นต้น ก่อนที่จะลาออก ว่ามีอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้านผู้บังคับบัญชา โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่แตกต่างกันเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ ปัจจัยในด้านสถานภาพสมรส ที่มีความเห็นแตกต่างกัน

## 2.4 เพื่อนร่วมงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อปัจจัยในด้านเพื่อนร่วมงานว่า มีระดับอิทธิพลต่อการลาออกจากธนาคาร ในระดับน้อย

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้านเพื่อนร่วมงาน โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่แตกต่างกันเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ ปัจจัยในด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่มีความเห็นแตกต่างกัน

## 2.5 ผลตอบแทน

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นต่อปัจจัยในด้านผลตอบแทนที่ได้รับก่อนที่จะลาออกว่า มีพหุจูงใจครบครันแต่ไม่พอที่จะออมทรัพย์

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้านผลตอบแทน โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่แตกต่างกันเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ ปัจจัยในด้านระดับการศึกษา ที่มีความเห็นแตกต่างกัน

## 2.6 ความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นต่อปัจจัยในด้านความผูกพันต่อองค์กร ว่ามีอิทธิพลต่อการลาออกจากธนาคารในระดับน้อย และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้าน ความผูกพันต่อองค์กร โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

## 2.7 โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นต่อปัจจัยในด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานว่า มีอิทธิพลต่อการลาออกจากราชการในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

## 2.8 ลักษณะงานที่ทำทาสความสามารถ

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นต่อปัจจัยในด้านลักษณะงานใหม่ที่ทำทาสความสามารถว่ามีอิทธิพลต่อการลาออกในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ทำทาสความสามารถ โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

## 2.9 ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นต่อปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนว่ามีระดับอิทธิพลต่อการลาออกในระดับปานกลาง

และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัย ในด้านลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้ว มีความเห็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยในด้านระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส

## อภิปรายผล

ในที่นี้จะอภิปรายผลเฉพาะประเด็นสำคัญที่เป็นข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ในด้าน ความคาดหวัง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน พบว่า

1.1 ความคาดหวังของตัวพนักงาน มีอิทธิพลต่อการลาออก ในระดับปานกลาง แต่มีอยู่สองประเด็นที่พนักงานมีความคาดหวังสูงกว่าประเด็นอื่น ได้แก่ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น กับความคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากปี พ.ศ.2539 และพ.ศ. 2540 ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเพิ่มหน่วยงาน/สาขาที่เพิ่มขึ้นเป็นแรงผลักดันให้พนักงานต่างตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากเป็นพิเศษ เพื่อจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากธนาคาร ความคาดหวังเป็นสิ่งจูงใจที่องค์กรจะให้แก่พนักงาน (Fisher, Schoenfeldt, and Shaw , 1993) ความคาดหวังจะขึ้นอยู่กับค่านิยมที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และมีความสำคัญเกี่ยวกับอนาคตของพนักงาน ในองค์กรด้วย

1.2 ลักษณะงานที่พนักงานได้ปฏิบัติงานก่อนลาออกจากธนาคาร มีอิทธิพลในระดับปานกลาง มีอยู่สามประเด็นที่พนักงานมีความเห็นว่า มีระดับอิทธิพลสูงกว่าประเด็นอื่น ได้แก่ เป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ เป็นงานที่ไม่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่ม และมีงานที่จะต้องทำมากเกินไป เนื่องจาก ลักษณะงานของธนาคารนั้น มีลักษณะเฉพาะด้านการบริการทางการเงิน ต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธนาคาร และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลตามข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ทำงานไม่มีความสุข เมื่อลักษณะงานไม่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะมีผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากธนาคารในที่สุดได้ (Lawler, 1971 ; Mobley and others, 1977)



1.3 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานที่ลาออก มีความเห็นว่า มีระดับอิทธิพลปานกลาง เมื่อพิจารณาเมื่ออยู่สามประเด็นที่มีระดับอิทธิพลสูงกว่าประเด็นอื่นๆ ได้แก่ การที่มีผู้บังคับบัญชาที่ เล่นพรรค เล่นพวก ไม่มีความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความคิดความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่คำนึงถึงทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า เนื่องจาก การดำเนินงานของธนาคารแบ่งเป็นสำนักงานใหญ่ และสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ผู้บังคับบัญชาถ้าอยู่ในหน่วยงานที่ประจำอยู่สำนักงานใหญ่ก็ จะไม่ค่อยได้มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน่วยงาน แต่ถ้าเป็นสาขาต่าง ๆ ของธนาคารจะมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนในตำแหน่งผู้จัดการสาขา ทำให้ระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ความคุ้นเคยการเข้าใจซึ่งกันและกัน มีอยู่จำกัด หรือการทำงานอยู่ร่วมกันมีระยะเวลาสั้น อาจทำให้เกิดความ โน้มเอียงไปกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งได้เช่นกัน ผู้บังคับบัญชาละเลยไม่เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง หรือขึ้นอยู่กับวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาก็ได้ ผู้บังคับบัญชา อยู่ในตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนงานของ Mobley และคณะ (1977) และเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการ ลาออกจากงาน (Sayles and Strauss, 1977 ; Fitz-enz, 1987 ; Flippo, 1984) ซึ่ง French กล่าวว่า การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคน (ศิริมา ปาณจรงค์านนท์, 2528)

1.4 เพื่อนร่วมงานก่อนที่จะลาออกจากธนาคาร จัดอยู่ในปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน (Push) ของ Shikiar and Freudenberg (ชุมพล เวสสบุตร, 2535) ที่มีอิทธิพลต่อการลาออกอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากเพื่อนร่วมงาน ขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานหรือสาขานาคารนั้น มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์ ซักชวนและช่วยเหลือกันทำงาน ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการ ได้ปฏิบัติงานอยู่ในเขตพื้นที่เดียวกันถึงแม้จะอยู่ต่างสาขากัน ก็จะได้รู้จักกันเป็นการส่วนตัวอยู่ก่อนแล้ว ว่าใครมีลักษณะ นิยส่วนตัวเป็นอย่างไร มีการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

1.5 ผลตอบแทนที่ได้รับจากธนาคารก่อนที่จะลาออกได้รับพหุจุนเจือครอบครัว แต่ไม่พอที่จะออมทรัพย์ เนื่องจาก การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบเงินคือนั้น ธนาคารได้จ่ายตาม โครงสร้างเงินเดือน โดยแยกตามกลุ่มพนักงาน ได้แก่ พนักงานบริหาร พนักงานบริหารชั้นต้น พนักงานปฏิบัติการ (แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานปฏิบัติการ และพนักงานปฏิบัติการชั้นต้น) พนักงานบริการ พนักงานจ้างเหมา และมีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้แก่พนักงานปีละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา พนักงานที่ลาออกไปส่วนมากจะเป็นพนักงาน ที่อยู่ในระดับพนักงานปฏิบัติการ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จึงทำให้ได้รับเงินเดือน ไม่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมานาน และมีระดับตำแหน่งที่สูงกว่า ทั้งนี้ การให้เงินเดือนและผลตอบแทนของธนาคาร ก็ต้องขึ้นอยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ด้วยเช่นกัน ผลตอบแทนนี้จัดได้ว่าเป็นตัวแปรพื้นฐานที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ลาออกจากงาน อยู่ในตัวของ Price (1977) และเป็นตัวแปรด้านองค์การในตัวของกระบวนการเปลี่ยนงานของ Mobley และคณะ (1977) และ Lawler กล่าวว่า เมื่อพนักงานไม่พอใจใน การได้รับผลตอบแทน ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และสุดท้ายก็จะลาออกจากงานไป (สุชาติ วัชร โยธิน , 2535)

1.6 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่ลาออกไปนั้น มีความเห็นต่อปัจจัยใน ด้านความผูกพันต่อองค์การ ว่ามีอิทธิพลต่อการลาออกจากธนาคารในระดับน้อย ซึ่งพนักงานยัง มีความตั้งใจทำงานให้กับธนาคาร มีความภูมิใจที่เป็นพนักงานของธนาคาร เนื่องจาก การที่ได้ ปฏิบัติงานในสถาบันการเงินที่เป็นธนาคารพาณิชย์นั้น ยังได้รับการยกย่องว่าเป็นงานที่มีเกียรติ และภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร โดยภาพรวมของธนาคารที่กลุ่มเป้าหมายซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น/เหล่าทัพ ลูกค้า สื่อมวลชนและสาธารณชน สามารถเข้าใจและรับรู้ข่าวสาร ของธนาคารบนพื้นฐานของความถูกต้อง ส่งผลให้เกิดความประทับใจมีความรู้สึกเชื่อมั่นและ ศรัทธาต่อธนาคาร ซึ่งถ้าหากองค์การสนองความต้องการของพนักงานได้ พนักงานก็จะทำงาน ให้กับองค์การอย่างเต็มที่และจะเกิดความผูกพันต่อองค์การ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , 2535)

1.7 โอกาสความก้าวหน้าในขณะที่ปฏิบัติงานที่ธนาคาร มีระดับของอิทธิพลต่อการลาออกระดับปานกลาง มีประเด็นที่มีอิทธิพลระดับใกล้เคียงกัน คือ ขาดโอกาสที่จะไปได้ไกลกว่าที่เป็นอยู่ และไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า เนื่องจาก พนักงานจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน/สาขานั้น ๆ ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานและส่งให้ฝ่ายการพนักงานพิจารณาตัดสินด้วย ฉะนั้น ในโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานนี้สอดคล้องกับ ความเห็นที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ French ที่กล่าวว่า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานนั้น พนักงานทุกคนก็มีความต้องการที่จะรู้สึกว่ามีโอกาสนี้ยังมีอยู่ การขาดโอกาสความก้าวหน้าจะเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่ง ที่ถูกนำมากล่าวถึงเสมอในการลาออกจากราชการ (ศิริมา ปาณพูนกุล, 2528)

1.8 ลักษณะงานใหม่ท้าทายความสามารถ ซึ่งมีความเห็นว่า มีความท้าทายมากและมากที่สุด สืบเนื่องจาก ลักษณะงานที่พนักงานเห็นว่ามีความจำเจ ซ้ำซาก อาจเกิดความเบื่อหน่าย ความตั้งใจในการปฏิบัติงานลดลง ส่งผลทำให้มีผลการปฏิบัติงานลดลง และจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับการที่ พนักงานที่ลาออกไปจะไปประกอบอาชีพส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัวมากที่สุดด้วย

1.9 ลักษณะงานใหม่ที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา พนักงานที่ลาออกมีความเห็นมีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก พนักงานที่ลาออกไปแล้ว ไปประกอบอาชีพอื่น ได้แก่ ทำงานส่วนตัว/ธุรกิจส่วนตัว ซึ่งอาชีพที่ทำอาจไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา แต่มีปัจจัยอื่นจูงใจ เช่น ผลตอบแทน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น

มีผลงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกันของ มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ที่พบว่า ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน รายได้และผลตอบแทน งานตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา มีความเกี่ยวข้องกับการลาออก กมลวดี รุ่งเจริญไพศาล (2528) พบว่า ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาเหตุที่ทำให้ลาออกจากราชการ เนื่องจาก ผลตอบแทนที่ทำงานใหม่มีมากกว่า โอกาสความก้าวหน้ามีสูงกว่าที่เดิม และได้ทำงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา เกศรัตน์ สุขเกษม (2533) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการลาออกของเจ้าหน้าที่โดยตรง

กิตติพงษ์ มหารัตนวงศ์ (2534), ภัทรา ศรีเจริญ (2534), ชุมพล เวสสุบุตร (2535), สุชาติ วัชร โยธิน (2535) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออก ได้แก่ รายได้และสวัสดิการอื่น ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานไม่มีความท้าทายความสามารถ ลักษณะงานไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน สำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (2539) ที่พบว่าสาเหตุของการลาออก คือ ความก้าวหน้า และนโยบายและการบริหารงานของทางราชการ เงินเดือนและสวัสดิการ และลักษณะงานที่ทำ ผลงานวิจัยต่างประเทศของ Ben-Dror (1989) พบว่า รายได้ มีความสัมพันธ์และมีผลต่อการลาออก Jackson (1989) พบว่า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนมีผลต่อการลาออก Williams (1990) พบว่า ผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อการลาออกหรือเปลี่ยนงาน และ Lewis (1992) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ได้แก่ รายได้ ความกดดัน ความเครียดในการปฏิบัติงาน

## 2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

แนวความคิดเกี่ยวกับการลาออกในด้านเศรษฐศาสตร์ ที่ว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ภาวะแรงงานในตลาดแรงงานมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน เมื่อภาวะที่เศรษฐกิจดี มีการจ้างงานสูง มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานสูง ในทางกลับกัน หากภาวะเศรษฐกิจถดถอย การดำเนินธุรกิจหรือการจ้างงานหยุดชะงัก การเปลี่ยนงานก็จะต่ำ มีผู้กล่าวสนับสนุนแนวความคิดนี้ ได้แก่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2535), Shikiar and Freudenberg (ชุมพล เวสสุบุตร, 2535), Burton and Parker (สุชาติ วัชร โยธิน, 2535), Price (1977), Mobley และคณะ (1982), Flippo (1984) ซึ่งจำนวนของผู้ที่ได้ลาออกจากธนาคารการทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 - 2540 เมื่อเทียบจากจำนวนพนักงานที่ยังคงอยู่กับธนาคาร พบว่า มีอัตราของการลาออกลดลง คิดเป็นร้อยละ 5.36, 3.98 และ 2.98 ตามลำดับ (แสดงไว้ในตารางที่ 21 ภาคผนวก) โดยพิจารณาจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2538-2540 ที่มีกำลังแรงงาน (อายุ 13 ปีขึ้นไปพร้อมที่จะทำงาน) มีจำนวน 33.43, 32.38 และ 30.82 ล้านคน มีการจ้างงาน มีจำนวน 32.86, 31.22 และ 30.82 ล้านคน และอัตราการว่างงาน มีอัตราร้อยละ 1.72, 2.02 และ 3.50 ตามลำดับ (ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2538-2540)

ภาวะแรงงานของประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 - 2540 ซึ่งมีภาวะการจ้างงานที่ลดลง มีอัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2540 นับได้ว่าเผชิญกับปัญหาที่รุนแรงถึงขั้นวิกฤติ ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากปัญหาโครงสร้างที่สะสมมาจากผลของเศรษฐกิจในอดีตที่เติบโตแบบฟองสบู่ เงินทุนระยะสั้นจากต่างประเทศของภาคเอกชน ที่ไหลเข้ามาและนำไปลงทุนในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงและให้ผลตอบแทนสูงในระยะสั้น อาทิ การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และการเก็งกำไรในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างขาดประสิทธิภาพ โดยไม่ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาโครงสร้างเศรษฐกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งนับเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัวลงเกินกว่าคาดคะเนว่ารัฐบาลจะต้องลดค่าเงินบาทเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว กอปรกับภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ซึ่งมีปัญหาหนี้คือคุณภาพมากขึ้น และนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่นของผู้ฝากเงินและเจ้าหนี้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ทางการต้องประกาศระงับการดำเนินงานของบริษัทเงินทุน และประกาศใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว ปัญหาสถาบันการเงินมีความรุนแรงขึ้น มีการประกาศระงับการดำเนินงานของสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น ทำให้มีผู้ว่างงานจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น

จากการเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน กับปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน มีความเห็นว่า มีความแตกต่างกันมีประเด็นที่ค้นพบ ดังต่อไปนี้

#### 1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานในด้านการศึกษา

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งมีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้าน ผลตอบแทน และลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน มีความเห็นแตกต่างกัน โดยที่กลุ่มที่มีระดับการศึกษา ปริญญาโท มีความเห็นต่อปัจจัยในด้านผลตอบแทน สูงกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่า ปวส. และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับ ปริญญาตรีและปริญญาโท มีความเห็นต่อปัจจัยในด้าน ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา สูงกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่า ปวส. เนื่องจาก สภาพการจ้างงานของตลาดแรงงานในขณะนั้น เป็นปัจจัยที่หน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่นจ่ายให้กับพนักงาน เมื่องานนั้นต้องการทักษะสูง การศึกษาที่เฉพาะทาง เป็นที่ต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ย่อมจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า เป็นไปตามลักษณะอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน (อนุพันธ์กิจพันธ์พานิช, 2539)

## 2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานในด้านสถานภาพสมรส

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ซึ่งมีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้าน ผู้บังคับบัญชา มีความเห็นแตกต่างกัน โดยที่กลุ่มที่มีสถานภาพสมรส ที่สมรสแล้ว มีความเห็นต่อปัจจัยในด้าน ผู้บังคับบัญชา สูงกว่า กลุ่มที่มีสถานภาพสมรส เป็นโสด เนื่องจาก การที่พนักงานจะทำงานอย่างมีความสุขและพึงพอใจได้ ต้องประกอบด้วย ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำทนาย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น ๆ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน ที่มีความปรารถนาถึงความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงต้องทุ่มเทสติปัญญา แต่ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่าง สถานภาพความรับผิดชอบต่อครอบครัวของพนักงานแต่ละคน ได้แก่ สมรสแล้ว เป็นโสด ก็จะเกิดมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และความศรัทธาในตัวผู้บริหารที่แตกต่างกัน ที่เกิดขึ้นในความคิดของตัวพนักงานเอง เป็นเหตุทำให้พนักงานที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันได้ หรือการที่ตัวผู้บังคับบัญชาเอง ไม่สามารถมีวิธีการปกครองบังคับบัญชาที่ดีได้ ก็ส่งผลกระทบต่อความคิดของพนักงานที่มีต่อตนเองได้เช่นกัน และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจที่ดีซึ่งกันและกัน พนักงานมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารแล้ว จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

พนักงานที่ลาออกจากธนาคารที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ซึ่งมีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานในด้าน ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน โดยที่กลุ่มที่มีสถานภาพสมรส เป็นโสด สมรสแล้ว เป็นหม้าย/หย่าร้าง และอยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส มีความเห็นแตกต่างกัน อาจเนื่องจาก กลุ่มผู้ที่มีสถานภาพสมรส เป็นโสด ต้องการใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เรียนมาให้เกิดประโยชน์ หรือเพื่อหาประสบการณ์กับงานอาชีพ เมื่อเข้ามาทำงานอยู่กับธนาคาร ได้ระยะเวลาหนึ่งก็ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น หรือในขณะที่กลุ่มที่มีสถานภาพที่สมรสแล้ว ต้องการรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่ครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบดูแล ก็ต้องแสวงหางานที่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าธนาคาร โดยการเพิ่มผลตอบแทนให้สำหรับผู้จบการศึกษาแต่ละสาขาวิชานั้น ๆ ให้อีก

## ข้อเสนอแนะ

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการให้พนักงานของธนาคารเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ คุณธรรม รักสถาบัน มีผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธนาคาร แต่ในปัญหาการสูญเสียบุคลากร ที่ได้ขอลาออกจากธนาคาร ไป ทำให้ธนาคารต้องเสียงบประมาณในการฝึกอบรม และต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมเพื่อสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนตำแหน่งที่พนักงานลาออกไป รวมถึงภาพพจน์ของธนาคารประการหนึ่งด้วย

ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันการการลาออกของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และให้สอดคล้องกับสิ่งที่ธนาคารต้องการจากพนักงาน ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### 1. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

เมื่อธนาคารได้รับพนักงานเข้ามาทำงานแล้ว สำนักงานพัฒนาบุคคล ฝ่ายการพนักงานควรจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานตามระดับตำแหน่ง ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งภายในธนาคารและนอกธนาคาร เพื่อเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงทักษะในการทำงานของพนักงาน ยังความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ได้อย่างเหมาะสม ในลักษณะของการวางแผนอาชีพ ให้รู้พนักงานและธนาคารมีทิศทางในการเจริญเติบโตอย่างไร

ข้อจำกัดของการฝึกอบรมในปัจจุบันในเรื่องของระยะเวลาการฝึกอบรม ซึ่งทางฝ่ายการพนักงาน ทำการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ และได้มีการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม เพื่อจะได้นำผลคะแนนที่ได้รับไปเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณา ในการที่จะเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานนั้น หลักสูตรบางหลักสูตรที่ต้องใช้ระยะเวลาในการอบรม แต่ฝ่ายการพนักงานได้ลดระยะเวลาการฝึกอบรมลง ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับทราบและเข้าใจถึงหลักสูตรที่อบรม และภาคปฏิบัติด้วย ซึ่งบางหลักสูตรต้องมีภาคปฏิบัติกับธนาคารจำลอง พนักงานที่เข้าฝึกอบรมอาจไม่เข้าใจในเนื้อหาและวิธีการปฏิบัติงานโดยละเอียดได้ และอาจส่งผลกระทบต่อในทางปฏิบัติงานที่ผิดพลาดในหน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่ได้ ฉะนั้น ในการจัดการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ควรจัดให้มีความสอดคล้องกันระหว่าง ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม และหลักสูตรของการฝึกอบรม เพื่อจะได้เกิดประโยชน์สูงสุดในการฝึกอบรม

## 2. ผลตอบแทน

ในการจ่ายผลตอบแทน ธนาคารควรใช้หลักในการจ่ายผลตอบแทน เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งฝ่ายพนักงานและธนาคารในฐานะผู้ว่าจ้าง และสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้น ดังนี้

2.1 การกำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือนเมื่อธนาคารรับพนักงานเข้าทำงาน ควรจะได้นำกำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือน ให้เป็นไปตามระดับการศึกษาที่ผู้สมัคร ได้สอบผ่านการคัดเลือกตามระเบียบของธนาคารให้เท่าเทียมกัน โดยธนาคารไม่ควรที่จะต้องแบ่งไปอีกว่า ถ้าผู้ที่สอบผ่าน เป็นผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันของรัฐจะได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนระดับหนึ่ง และผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันของเอกชน ก็จะได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนในอีกระดับหนึ่ง หรือระหว่างสถาบันของเอกชนกับเอกชนก็อยู่ในอีกระดับหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในสถานภาพการจ้างงาน และเป็นต้นทุนส่วนเพิ่มของธนาคารประการหนึ่งด้วย เพราะเนื่องจาก ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ ต่างก็จะมีการแข่งขันเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษาได้อย่างเท่าเทียมกัน หรือไม่ก็มิมีมาตรฐานการศึกษาที่ใกล้เคียงกันอยู่แล้ว และเมื่อธนาคารได้รับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานกับธนาคารแล้ว ธนาคารก็มีการฝึกอบรมในหลาย ๆ หลักสูตร เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาบุคลากรและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และตามความจำเป็นของการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกธนาคารอยู่แล้ว

2.2 การกำหนดค่าตอบแทนในรูปเงินชดเชยในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดจากปฏิบัติงานของตำแหน่งงาน หากการปฏิบัติงานในตำแหน่งใด มีผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และต้องสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของค่าของงานด้วย เช่น พนักงานธนาคาร (พนักงานรับจ่ายเงิน) ให้มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งด้วย

2.4 ให้ค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อจะรักษาพนักงานที่สำเร็จการศึกษาและมีประสบการณ์เฉพาะด้านไว้กับธนาคาร เช่น พนักงานในฝ่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นผู้ที่พัฒนาระบบงานของธนาคาร และเป็นผู้ที่มีการศึกษาและประสบการณ์เฉพาะด้าน สิ่งที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่อยู่กับฐานข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของธนาคาร หากไม่สามารถรักษาพนักงานในด้านนี้ไว้ โดยใช้นุเคราะห์นอกมาปฏิบัติงานในด้านนี้ อาจเกิดความเสียหายแก่ธนาคาร ได้



2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินพนักงานของแต่ละบุคคลว่าสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ยังเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การโยกย้ายแต่งตั้ง และนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยดำเนินการปีละครั้งนั้น เป็นวัตถุประสงค์และการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายการพนักงาน ซึ่งเป็นการรับข้อมูลจากฝ่ายเดียวคือทางผู้ที่ได้ประเมินผลการปฏิบัติงาน หากทางฝ่ายการพนักงานจะได้นำผลการประเมินย้อนหลังของพนักงานนั้น ๆ มาเปรียบเทียบ หากการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าปีก่อน มากจนเป็นข้อสังเกต ทางฝ่ายการพนักงานเอง ควรตรวจสอบหาข้อเท็จจริงและข้อสรุปเป็นราย ๆ ไป ซึ่งหากทำได้จะลดความกดดันของพนักงานลง ที่ได้รับการประเมินผลที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่มีผลกระทบกระเทือนต่อจิตใจของพนักงานมาก

2.5 การจ่ายค่าตอบแทนในการช่วยเหลือค่าครองชีพ ในเรื่องของการชดเชยภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย ซึ่งในปัจจุบันพนักงานเป็นผู้ที่เสียภาษีเงินได้เอง ซึ่งหากธนาคารจะได้ช่วยเหลือในการจ่ายเงินชดเชยในส่วนนี้ได้ จะเป็นการช่วยเหลือในภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานและจัดเป็นในรูปของสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ เช่นกัน

### 3. ผู้บังคับบัญชา

การสรรหาและแต่งตั้งพนักงานที่จะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ นอกจากการใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแล้ว ควรใช้การทดสอบความรู้ตามเนื้อหาประกอบด้วย และควรที่จะเก็บ ผลการทดสอบทั้งในหลักสูตรการฝึกอบรมและทดสอบภาคปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานประจำปี และการสัมภาษณ์งาน โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิของธนาคาร เพื่อเป็นการคัดเลือกอย่างจริงจัง และมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกทุกคน นำมาประกอบ ซึ่งมีการกำหนดคะแนนในแต่ละส่วนอย่างเหมาะสม และวัดผล โดยใช้เกณฑ์ของธนาคารตั้งไว้

การฝึกอบรมในหลักสูตรภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เทคนิควิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา ทางธนาคารควรจะทำอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุว่า ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชามาก และเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผลในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

#### 4. การสับเปลี่ยนลักษณะงาน

ให้มีการสับเปลี่ยนลักษณะงานที่ทำได้ในระหว่างหน่วยงานหรือภายในสาขาของธนาคารอย่างจริงจัง เพื่อเปิดโอกาสที่จะได้ให้พนักงานได้เรียนรู้และศึกษางาน การรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการจะปฏิบัติงานนั้น ที่ไม่ซ้ำซาก จำเจ จนเกิดความเบื่อหน่ายงานที่ปฏิบัติอยู่ ปัจจุบันถึงแม้จะมีนโยบายการให้สาขาได้มีการหมุนเวียนงานในแต่ละตำแหน่งกันเองภายในสาขา แต่ในทางปฏิบัติ ยังไม่มีระเบียบ/คำสั่ง ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ประกอบกับการมีอัตราค่าจ้างที่จำกัดในแต่ละสาขา และมีภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเร่งด่วน จึงทำให้ยังไม่บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

#### 5. การโยกย้ายหน่วยงานหรือสาขาของพนักงาน

การที่พนักงานจะได้โยกย้ายหน่วยงานหรือการให้พนักงานไปปฏิบัติงานประจำสาขาต่าง ๆ ของธนาคารนั้น ไม่ว่าจะเป็ความสมัครใจที่แจ้งความประสงค์จะโอนย้ายหรือการได้รับการแต่งตั้งจากธนาคาร ควรจะคำนึงถึงภูมิลาเนาที่พนักงานอยู่เดิม หรือควรมีการรับเรื่องและมีการสัมภาษณ์ ว่ามีเหตุผลหรือมีความจำเป็นอย่างไรถึงขอย้าย ถ้าธนาคารเห็นสมควรด้วยเหตุผลแล้ว ก็ควรหาให้แก่พนักงานตามความเหมาะสมต่อไป

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยความสมัครใจ เท่านั้น ดังนั้น จึงควรทำการวิจัยซ้ำกับกลุ่มผู้ที่ลาออกจากสถาบันการเงินอื่น หรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อที่จะได้ขยายผลการศึกษาให้กว้างขวางและครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ หรืออาจศึกษาเปรียบเทียบกับผู้ที่ลาออกจากองค์กร โดยการสมัครใจออกจากองค์กรก่อนเกษียณอายุการทำงาน เป็นต้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

### หนังสือ

- กิติ ดัชคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :  
บิตเตอร์ฟลาย, 2534.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533.
- ดิน ปรัชญพฤกษ์. ทฤษฎีองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2534.
- เทียนฉาย กิระนันท์. เศรษฐศาสตร์กำลังคน. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2530.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. ทฤษฎีกรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4.  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2537.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. ม.ป.ท.. ม.ป.ศ., 2530.
- มัลลี เวชชาชีวะ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524.
- ราณี อธิชัยกุล. องค์กรและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.
- วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชะบา. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526.
- ศรีอรุณ เรศานนท์. การจัดการงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สราวุธ ไพฑูรย์พงษ์. เศรษฐศาสตร์กำลังคน. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2530.

เสนาะ ดิยาวัว. **การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9.** กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคนอื่น ๆ. **การศึกษาการคงอยู่ในอาชีพของผู้สำเร็จอาชีวศึกษา.**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535.

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. **ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : ฮิวแมนเฮริเทจ, 2539.

### วิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์

กิติพงษ์ มหารัตนวงศ์. **“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.”**

สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาสถิติประยุกต์) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

กมลวดี รุ่งเจริญไพศาล. **“การลาออกของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.”** สารนิพนธ์

มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. **“ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร : ศึกษากรณี**

**สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย.”** วิทยานิพนธ์ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

เกศรัตน์ สุขเกษม. **“การสูญเสียบุคลากรในองค์การอาสาสมัครเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณี**

**องค์การคทาอดิก วีรฟ์ เซอร์วิสเซส.”** สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

ชุมพล เวสสนบุตร. **“ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี**

**วิศวกรในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.”** สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.

ภัทรา ศรีเจริญ. **“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะ**

**กรณีพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช.”** สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์. **“การลาออกของข้าราชการ.”** รายงานวิจัย

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

- ศิริมา ปาณชุกรังคานนท์. “การศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของธนาคารพาณิชย์ไทย” วิทยานิพนธ์ ปาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต  
ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- สุจิตรา จรจิตร. “ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา  
ในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค.” ปรินญาณิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2532.
- สุชาติ วัชร โยธิน. “ปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การ ศึกษากรณี  
พนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด.” สารนิพนธ์  
รัฐศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.
- สุธาสนี พุทธิกำพล. “ทัศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ.”  
สารนิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

#### รายงานการวิจัย

- ก.พ., สำนักงาน. “ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน.” กรุงเทพฯ :  
สำนักงาน ก.พ., 2531.
- ก.พ., สำนักงาน. “สาเหตุของการลาออกของข้าราชการพลเรือน.” กรุงเทพฯ :  
สำนักงาน ก.พ., 2539.

#### วารสาร

- ธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน). “35 ปีที่ผ่านมาของธนาคารทหารไทย.”  
รายงานประจำปี. 2535.
- ธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี. 2538.
- ธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี. 2539.
- ธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี. 2540.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายงานเศรษฐกิจและการเงิน. 2538.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายงานเศรษฐกิจและการเงิน. 2539.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายงานเศรษฐกิจและการเงิน. 2540.

สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. “การสูญเสียกำลังคน และการรักษากำลังคน.” กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2535.

### ภาษาอังกฤษ

### BOOKS

Ferris, Gerald R. and Rowland, Kendrith M.. **Human Resources Management.** Needham Heights : Allyn and Bacon, Inc., 1988.

Fisher, Cynthia., Schoenfeldt, Lyle F., and Shaw, James B. **Human Resources Management.** Boston : Houghton Mifflin Company. 1993.

Fitz-enz, Jac. **How to Measure Human Resources Management.** Singapore : Mc Graw-Hill, Inc., 1987.

Flippo, Edwin B. **Personnel Management.** New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1984.

Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W. “Determining Sample Size for Research Activities”, **Journal of Educational and Psychological Measurement.** 30 (3) : 607-610 ; Autum, 1970.

Lawler, E.E.. **Pay and Organizational Effectiveness.** New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1971.

Mobley, William H.. **Turnover : Causes , Consequenus , and Control.** Texas : Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

Pigors, Paul and Myers, Charles A.. **Personnel Administration : A Point of View and A Method.** New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1973.

Price, James L.. **The Study of Turnover.** Iowa : Iowa State University, 1977.

Robbins, Stephen P.. **Essentials of Organizational Behavior.** New Jersey :

Prentice-Hall, 1994.

Sayles, Leonard R. and Strauss, George. **Managing Human Resources.** New Jersey :

Prentice-Hall, 1977.

Vetula, Judith Catherine. **Exit Interviews : A Meta-Analysis of Exit Interviews as**

**Related to Personnel Turnover Rate.** Michigan : Bell & Howell, 1991.

#### **Thesiss**

Ben-Dror, Raphael. **"Employee Turnover in Community Mental Health Residential**

**Services."** Master Thesis, University of Massachusetts, 1989.

Jackson, Gisele Kay. **"An Investigation of Trunover in Big Eight Public Accounting**

**Firms Located in Houston, Texas."** Master Thesis,

Lamar University-Beaumont, 1989.

Williams, Charles Robert. **"Reward Contingency and Functional Turnover."**

Ph.D. Thesis, Michigan State University, 1990.

Herndon, Neil Cooper, Jr.. **"Commitment, Satisfaction, and Turnover : The Impact of**

**Individual Moral Value Structures When Exposed to A Conflictiong or**

**Matching Organizational Sales Culture (Sales)."** Ph.D. Thesis,

Texas A&M University, 1991.

Lewis, Judith Forman. **"A Study of Turnover and Retention Among Elementary School**

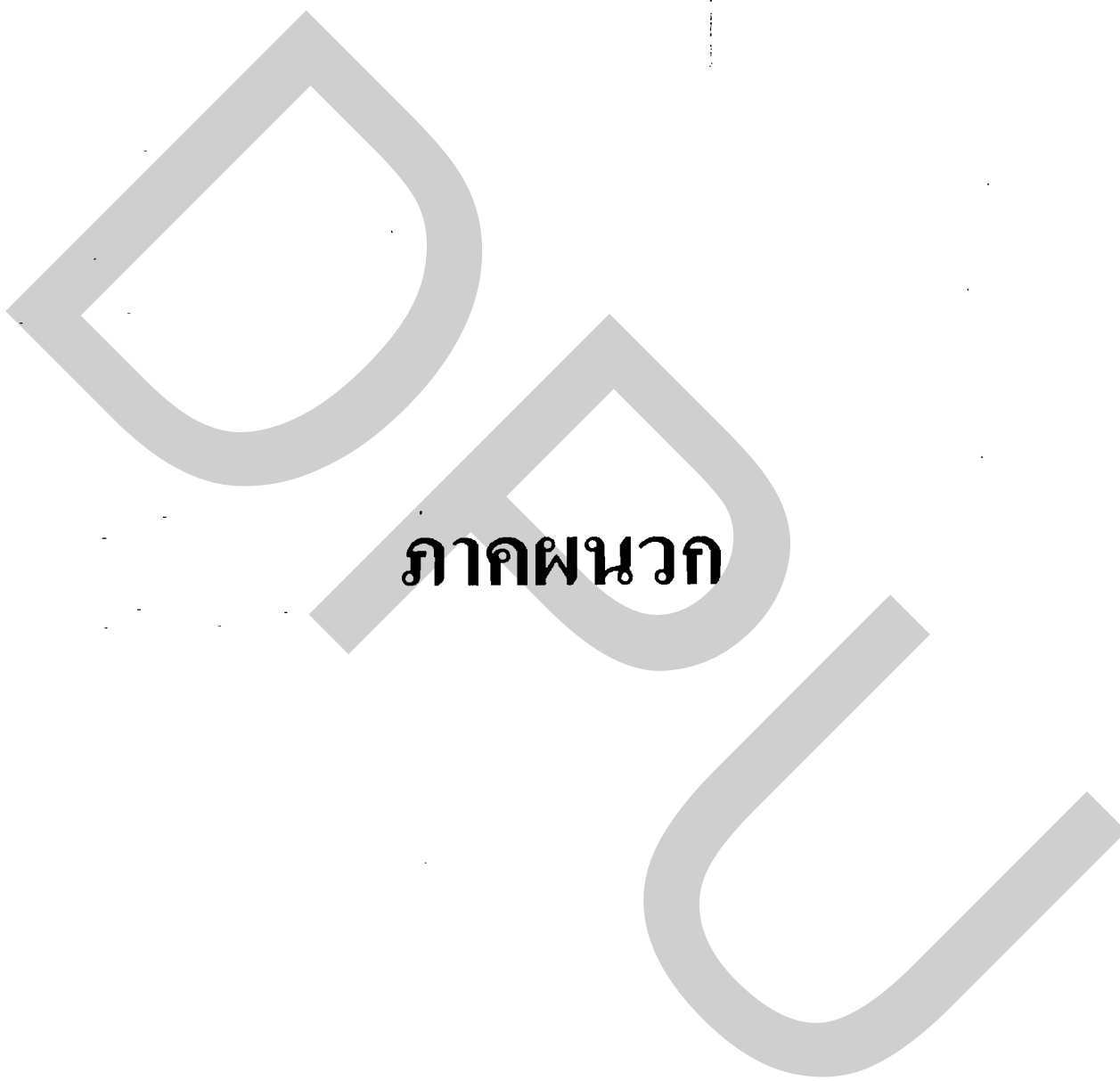
**Principals in Virginia (Principal Retention)."** Master Thesis,

Virginia Polytechnic Institute and State University, 1992.

Rose, Robert Wayne. **"Comparison of Employee Turnover in Food and Beverage and**

**Other Departments in Hotel Properties (South Dakota)."** Ph.D. Thesis,

Texas Woman's University, 1991.



**ภาคผนวก**



## ประวัติความเป็นมาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

### แนวความคิดในการก่อตั้งธนาคารทหารไทย

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ถือกำเนิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ที่ต้องการรวบรวมเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งเป็นของทหารที่ได้ระจัดกระจาย อยู่ตามแหล่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินในรูปของธนาคาร เพื่อที่จะได้อำนวยความสะดวก ในการให้บริการทางการเงินแก่ทางราชการทหาร และครอบครัว โดยได้รับความเห็นชอบให้จัดตั้งธนาคารจากคณะรัฐมนตรี และจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิเพื่อก่อตั้ง “ธนาคารทหารไทย จำกัด” หรือ “THE THAI MILITARY BANK LTD.” เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2499 มีทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน 10 ล้านบาท แบ่งเป็น 100,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทหารทั้งในและนอกประจำการ จำนวน 4,982 ราย (ฝ่ายการบัญชี และฝ่ายวิจัย ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2540 : 7-14)

### ผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย

นับแต่ที่ได้เริ่มก่อตั้งธนาคารและดำเนินงานมาเป็นเวลารวม 4 ทศวรรษ ธนาคารได้ผ่านวิกฤตการณ์มาแล้วหลายครั้ง รวมทั้งในปี 2540 ธนาคารก็ได้เผชิญกับวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรงที่สุดนับแต่ที่มีมาในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจไทย

ภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับวิกฤตการณ์ของสถาบันการเงิน ส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความเสื่อมถอยลงของระบบเศรษฐกิจ ทำให้ทางการต้องเปลี่ยนระบบอัตราแลกเปลี่ยน อันส่งผลให้มีความผันผวนในค่าเงินบาท ในขณะเดียวกันการขาดความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่างชาติที่มีต่อระบบเศรษฐกิจไทย ทำให้เงินทุนไหลออกอย่างมาก โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ การถอนจากบัญชีเงินฝากผู้มีถิ่นฐานต่างประเทศ การขายหลักทรัพย์ การเรียกเงินกู้คืนหรือไม่ต่อสัญญาเงินกู้ ซึ่งธนาคารพาณิชย์เป็นผู้กู้หรือผู้นำเข้าเงินทุนสำคัญ การเสื่อมถอยของระบบเศรษฐกิจ และการไหลออกของเงินทุนจากต่างประเทศ ทำให้สินทรัพย์ของสถาบันการเงินเสื่อมค่าลงอย่างรวดเร็วพร้อม ๆ กับการขาดสภาพคล่อง ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยได้อาศัยเงินกู้จากต่างประเทศมาก

กว่าเงินออมในประเทศ เมื่อสถาบันการเงินโดยเฉพาะบริษัทเงินทุน ประสบปัญหาวิกฤตการณ์ สถาบันการเงินจึงได้ถูกลดมายังระบบธนาคารพาณิชย์ โดยผู้ฝากเงินต่างพากันถอนเงินฝากจากบริษัทเงินทุนและธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กมาฝากยังธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และธนาคารพาณิชย์สาขาต่างประเทศในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ธนาคารทหารไทย ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดธุรกิจเป็นอันดับที่ 6 ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยก็รอดพ้นวิกฤตการณ์ที่เลวร้ายที่สุดมาได้ ทั้งนี้ก็ด้วยปัจจัยหลายประการด้วยกัน ที่สำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหาร ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงานและผู้บริหาร ตลอดจนได้รับความร่วมมือร่วมใจจากลูกค้า และผู้ถือหุ้น ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย ทำให้ผลประกอบการของธนาคารลดต่ำลง แต่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับระบบธนาคารพาณิชย์ที่ต้องเผชิญมรสุมทางเศรษฐกิจเหมือน ๆ กัน ผลการดำเนินธุรกิจของธนาคารในรอบปี 2540 พอสรุปได้ดังนี้

### เงินฝาก

ในปี 2540 ยอดเงินฝากของธนาคาร (รวมรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน) มียอดทั้งสิ้น 303,232 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2539 ร้อยละ 17.5 สูงกว่าระบบธนาคารพาณิชย์ที่มีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ 6.0 โดยธนาคาร ได้หันมาระดมเงินฝากภายในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างมาก เงินฝากในประเทศได้เพิ่มสูงขึ้นกว่า 60,000 ล้านบาท ขณะที่ยอดเงินฝากต่างประเทศลดลงกว่า 16,000 ล้านบาท หรือมีส่วนระหว่างเงินฝากในประเทศและต่างประเทศร้อยละ 89 และ 11 เทียบกับในปี 2539 ที่มีสัดส่วนร้อยละ 81 และ 19 การเร่งระดมเงินฝากในประเทศเป็นกลยุทธ์ที่ธนาคารได้นำมาใช้ตั้งแต่ต้นปี 2540 เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องที่ธนาคารคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ทำให้ธนาคารสามารถลดการพึ่งพิงเงินฝากจากต่างประเทศที่มีความผันผวนและความเสี่ยงในการถอนเงินฝากในช่วงภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ยังมีสภาพคล่องอย่างเพียงพอที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะมีผู้ฝากเงินจะมาถอนเงิน แต่การณ์ก็ไม่ได้เป็นเช่นนั้น ผู้ฝากเงินยังคงให้ความไว้วางใจและส่งผลให้ยอดเงินฝากของธนาคารเพิ่มขึ้น

### เงินให้สินเชื่อ

เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิของธนาคาร ณ สิ้นปี 2540 (รวมรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน) มียอดรวมทั้งสิ้น 323,179 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2539 ร้อยละ 14.2 เทียบกับปี 2539 ที่เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2538 ร้อยละ 16.2 สินเชื่อที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่ชะลอลง เพราะธนาคารชะลอการปล่อยสินเชื่อในช่วงครึ่งหลังของปี เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย หากพิจารณาประเภทของสินเชื่อที่ปล่อยแล้ว กล่าวได้ว่า สินเชื่อที่ประสบปัญหาอย่างมากในปัจจุบัน ได้แก่ สินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ สินเชื่อเพื่อการบริโภคส่วนบุคคล ธนาคารได้ชะลอการปล่อยสินเชื่อประเภทดังกล่าวมาเป็นเวลาหลายปี จึงทำให้สัดส่วนสินเชื่อดังกล่าวต่อสินเชื่อรวมต่ำกว่าของระบบธนาคารพาณิชย์ อาทิ สินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ ธนาคารมีสัดส่วนต่อสินเชื่อรวมคิดเป็นร้อยละ 5.6 เมื่อเทียบกับระบบธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในระดับร้อยละ 15.4 สำหรับสินเชื่อที่เป็นเงินตราต่างประเทศ หรือ BIBF ธนาคารก็มีได้กระจายสินเชื่อทางด้านนี้มากนัก โดยสัดส่วนสินเชื่อเงินบาทและสินเชื่อ BIBF มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 93.24 และ 6.76 ของสินเชื่อรวม และเมื่อได้เทียบกับทั้งระบบธนาคารพาณิชย์แล้ว มีส่วนแบ่งเพียงร้อยละ 4.0

นอกจากนี้ธนาคารยังกำหนดให้ลูกค้าต้องซื้อ Forward คุ้มครองความเสี่ยง เพื่อจะป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ดังนั้น เมื่อทางการประกาศลดค่าเงินบาทเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2540 ลูกค้าของธนาคารจึงไม่ได้รับผลกระทบมากนัก จากแนวทางการปล่อยสินเชื่อดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความระมัดระวัง และการเตรียมการเพื่อลดความเสี่ยงทั้งลูกค้าของธนาคารและธนาคารเอง

### สินทรัพย์

สินทรัพย์ของธนาคาร ณ สิ้นปี 2540 มียอดรวมทั้งสิ้น 388,549 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2539 ร้อยละ 16.5 เมื่อเทียบกับระบบธนาคารพาณิชย์ที่ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 17.9 สินทรัพย์ของธนาคารเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่า เนื่องจากธนาคารระมัดระวังและเข้มงวดในเรื่องคุณภาพสินทรัพย์มากขึ้น

### เงินกองทุน

ธนาคารมีเงินกองทุน ณ สิ้นปี 2540 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 28,953 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.7 ของสินทรัพย์เสี่ยงแยกเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 1 จำนวน 23,066 ล้านบาท และเงินกองทุนชั้นที่ 2 จำนวน 5,887 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงความเพียงพอของเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงไม่ต่ำกว่าร้อยละ 8.5 โดยธนาคารยังมีเงินกองทุนสูงกว่าข้อบังคับของทางการ อย่างไรก็ตาม ธนาคารได้ดำเนินการเพิ่มทุนจดทะเบียน เพื่อเพิ่มเสถียรภาพและความมั่นคงของธนาคาร รวมทั้งขีดความสามารถในการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 5,132 ล้านบาท เป็น 12,000 ล้านบาท ด้วยการออกหุ้นสามัญเพิ่ม 687 ล้านหุ้น คณะกรรมการธนาคารทำการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าว จึงได้มีมติจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนจำหน่ายในครั้งแรกจำนวน 501.66 ล้านหุ้น ในจำนวนนี้จัดสรรให้กับผู้ถือหุ้นเดิม 200 ล้านหุ้น จัดสรรให้แก่บุคคลในวงจำกัดหรือขายหุ้นแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 301.66 ล้านหุ้น ซึ่งธนาคารก็สามารถจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนได้ทั้งหมด ทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มทุนได้อีกเป็นจำนวน 5,016.6 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้เงินกองทุนของธนาคารในปัจจุบันสูงถึง 33,970 ล้านบาท คิดเป็นความเพียงพอของเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงร้อยละ 10.50

### รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ

สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยจากการที่เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตอย่างรุนแรง เป็นเหตุให้ไทยต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตดังกล่าว ทั้งนี้ก็เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับสูงเป็นเหตุให้ลูกค้าขาดความสามารถในการชำระหนี้ อันส่งผลให้สินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพิ่มสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะในช่วงครึ่งหลังของปี สัดส่วนสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวมทั้งหมดของระบบธนาคารพาณิชย์ได้เพิ่มจากร้อยละ 8.1 เมื่อสิ้นเดือนมิถุนายน 2540 เป็นร้อยละ 20.6 เมื่อสิ้นเดือนธันวาคม 2540 ในส่วนของธนาคารทหารไทย สัดส่วนสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวม ณ สิ้นปี 2540 คิดเป็นร้อยละ 15.5 เป็นผลมาจากธนาคาร ได้ดำเนินการอย่างรอบคอบ และเร่งรัดติดตามหนี้สิน ก่อนที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ของสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้ทุกธนาคารถือปฏิบัติ (ค้างชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นเกินกว่า 12 เดือน มาเป็นไม่เกิน 6 เดือน ในปี 2540) ธนาคารได้ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวมาเป็นเวลากว่า 3 ปี ทำให้สัดส่วนสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวมทั้งหมดต่ำกว่าของระบบธนาคารพาณิชย์

### จำนวนพนักงาน

พนักงาน ณ สิ้นปี 2540 มีจำนวน 8,149 คน เทียบกับสิ้นปี 2539 ที่มีจำนวน 8,400 คน ลดลง 251 คน หรือลดลงร้อยละ 3.0 ทั้งนี้ก็เนื่องจากธนาคาร ได้จัดให้มีโครงการเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนด (Early Retirement) ทำให้พนักงานลดลงรวม 128 คน ในขณะเดียวกัน ธนาคารก็ไม่ได้รับพนักงานเพิ่ม การลดลงของพนักงานดังกล่าว ในขณะที่ธนาคาร ได้มีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น พร้อมกับมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยได้ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงานเพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายด้านพนักงานของธนาคารลดลงในเวลาเดียวกัน ซึ่งมีรายละเอียดของจำนวนพนักงานที่ยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับธนาคารและพนักงานที่ลาออกจากธนาคาร ตั้งแต่ปี 2536 - 2540 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 26 แสดงจำนวนพนักงานที่คงอยู่และลาออกจากธนาคาร ปี พ.ศ. 2536 - 2540

ปี	จำนวนพนักงานที่คงอยู่	จำนวนพนักงานที่ลาออกจากธนาคาร	ร้อยละ (%)
2536	8,024	404	5.03
2537	8,387	494	5.89
2538	8,786	471	5.36
2539	8,400	334	3.98
2540	8,149	243	2.98
	รวม	1,946	

ที่มา : หน่วยประวัติ ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

### จำนวนสาขา

ในปี 2540 มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 359 สาขา โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2539 จำนวน 15 สาขา โดยสาขาของธนาคารที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งแรกของปี หากแต่ในช่วงครึ่งหลังของปีธนาคาร ได้ชะลอการเปิดสาขาลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย

### พัฒนาการของธนาคาร

ในปี 2540 ธนาคารยังคงดำเนินงานตามนโยบาย “มุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ” โดยอยู่ในระยะที่ 2 ภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ระยะ 3 ปี (ช่วงปี พ.ศ.2539-2541) ทั้งนี้ได้แบ่งระดับคุณภาพการดำเนินงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับปฏิบัติการ และระดับพนักงาน ซึ่งในแต่ละระดับนั้นได้กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนใน 3 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารในทุกระดับและในทุกด้านเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเพิ่มคุณภาพของการให้บริการ และการเพิ่มสมรรถนะทางการแข่งขันของธนาคารเป็นสิ่งสำคัญ

แบบสอบถาม

เรื่อง

คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

.....

แบบสอบถามนี้ ได้จัดทำขึ้นมาเพื่อที่จะใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะทางประชากร และปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งทำการวิจัย โดยนายเสริมศักดิ์ ธรรมจุนเจือ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ผู้วิจัยจะได้นำคำตอบแบบสอบถามกลับมาประมวลผล เพื่อสรุปผลการศึกษาซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เป็นส่วนที่ช่วยเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการบริหารของธนาคาร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานที่ยังคงอยู่ในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ดังนั้น กระผมจึงใคร่ขอความกรุณาของท่าน เพื่อช่วยกรอกแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นของท่าน และเมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งกลับคืนตามที่อยู่ที่คิดแสดมภ์แล้วพร้อมนี้ แล้วยังขอความอนุเคราะห์ส่งกลับคืนเร็วที่สุดตามที่ท่านจะกรุณาได้ ความคิดเห็นและคำตอบแบบสอบถามที่ท่านได้กรุณาตอบในครั้งนี้จะถือเป็นความลับ การเสนอรายงานวิจัย จะเสนอในภาพรวมไม่ใช่เป็นรายบุคคลและจะนำไปใช้ในประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

สุดท้ายนี้ กระผมขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นายเสริมศักดิ์ ธรรมจุนเจือ

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม
งานวิจัย เรื่อง <b>คุณลักษณะทางประชากรและปัจจัยเกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่ลาออกจากธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน)</b>
<b>คำชี้แจง :</b> 1. แบบสอบถาม มี 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นการตอบคำถามตามข้อมูลส่วนตัว ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น 2. ผู้ที่กรอกแบบสอบถาม คือ พนักงานธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ลาออกไปแล้ว ในปี พ.ศ. 2539 และ พ.ศ. 2540 โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) หน้าคำตอบที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

<b>ส่วนที่ 1 : เป็นการตอบคำถามข้อมูลส่วนตัว</b>
---

ข้อความ
1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา ( ) มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า ( ) ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่า ( ) ปวส. หรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาโท หรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า



**ข้อความ**

4. สถานภาพสมรส

- ( ) เป็นโสด  
 ( ) สมรสแล้ว (อยู่ด้วยกัน)  
 ( ) สมรสแล้ว (แยกกันอยู่)  
 ( ) เป็นหม้าย  
 ( ) หย่าร้าง  
 ( ) อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียนสมรส

5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานที่ธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นระยะเวลา.....ปี

6. ขณะที่ท่านลาออกจากธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) ท่านปฏิบัติงานในระดับตำแหน่ง

- ( ) พนักงานปฏิบัติการ ได้แก่ นักการ พนักงานขับรถ พนักงานรับส่งเอกสาร พนักงานที่สังกัดสาขา สำนักงานเขต สำนักงานใหญ่ ชื่อตำแหน่งตามการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานทั่วไป พนักงานการเงิน พนักงานธนาคาร (รับ-จ่ายเงิน) พนักงานสินเชื่อ พนักงานส่งเสริมธุรกิจ พนักงานพัฒนาธุรกิจพนักงาน พนักงานอำนวยความสะดวก และ พนักงานที่มีอำนาจลงนามแทนธนาคาร เป็นต้น
- ( ) พนักงานบริหารชั้นต้น ได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาย่อย ผู้ช่วยผู้จัดการกลุ่ม พนักงานอาวุโส เป็นต้น
- ( ) พนักงานบริหารชั้นกลาง ได้แก่ ผู้จัดการสาขา/สาขาย่อย ผู้จัดการกลุ่ม ผู้จัดการสำนัก ผู้จัดการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น
- ( ) เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย/อาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่/อาวุโส กรรมการผู้จัดการใหญ่

เงินเดือน.....บาท

7. ขณะที่ท่านลาออกจากธนาคารท่านมีภูมิลำเนาอยู่ที่ใด

- ( ) กทม.                      ( ) ภาคกลาง                      ( ) ภาคเหนือ  
 ( ) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ                      ( ) ภาคใต้

**ข้อความ**

8. ท่านลาออกจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อไปประกอบอาชีพอะไร

- ( ) ธนาคารแห่งใหม่
- ( ) สถาบันการเงินอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร
- ( ) รับราชการ
- ( ) รัฐวิสาหกิจ
- ( ) บริษัทเอกชน
- ( ) ทำงานต่างประเทศ
- ( ) ทำงานองค์กรระหว่างประเทศ
- ( ) ทำงานส่วนตัวหรือธุรกิจส่วนตัว
- ( ) ศึกษาต่อ
- ( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

**ส่วนที่ 2 : เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น**

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรสำหรับข้อความต่อไปนี้

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตารางในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง โดยตอบทุกข้อความ

สิ่งต่อไปนี้จะมีอิทธิพลต่อการลาออกของท่าน อย่างน้อยเพียงใด	ระดับของความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>9. ความคาดหวัง</b>					
9.1 ความคาดหวังที่จะได้โยกย้ายหน่วยงาน					
9.2 ความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ					
9.3 ความคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
9.4 ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น					
<b>10. ลักษณะงานที่ท่านทำก่อนที่จะลาออก</b>					
10.1 มีงานที่จะต้องทำมากเกินไป					
10.2 เป็นงานที่ซ้ำซากจำเจ					
10.3 เป็นงานที่ไม่ถูกกับนิสัยท่าน					
10.4 เป็นงานที่ไม่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่ม					
10.5 เป็นงานที่ไม่ได้รับการยกย่องนับถือ					

ดังต่อไปนี้ไม่มีอิทธิพลต่อการลาออกของท่าน มากนักเพียงใด	ระดับของความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>11. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นก่อนที่ท่านจะลาออก</b>					
11.1 ขาดความรู้ความสามารถ					
11.2 ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
11.3 ไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า					
11.4 ไม่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา					
11.5 ไม่คำนึงถึงทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา					
11.6 ควบคุมการปฏิบัติงานของท่านอย่างใกล้ชิด					
11.7 รวมอำนาจไว้คนเดียวเป็นเหตุให้งานล่าช้า					
11.8 ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนเอง					
11.9 มีลักษณะเป็นเจ้าขุนมูลนายแสดงอำนาจศักคินา					
11.10 เล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีความเป็นธรรมในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>12. เพื่อนร่วมงานก่อนที่ท่านจะลาออก</b>					
12.1 ไม่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน					
12.2 ไม่ชักชวนกันทำงาน					
12.3 ขาดความรับผิดชอบ					
12.4 ไม่มีความซื่อสัตย์					
12.5 มีความทะเยอทะยานสูง					
12.6 ไม่ชอบช่วยเหลือเพื่อน					
12.7 พุดมาก					
12.8 ผิดใจกันง่าย					
12.9 สนใจเรื่องคนอื่น					
12.10 หาดูยาก					

13. ผลตอบแทนของท่านที่ได้รับจากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ก่อนที่จะลาออก

- ไม่พอจนเดือดร้อนครัว       พอจนเดือดร้อนครัวแต่ไม่พอที่จะออมทรัพย์  
 มีพอออมทรัพย์บ้าง       มีพอออมทรัพย์และสามารถใช้จ่ายได้

โดยไม่มีปัญหาแต่ประการใด

สิ่งต่อไปนี้จะมีอิทธิพลต่อการลาออกของท่าน มากน้อยเพียงใด	ระดับของความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>14. ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
14.1 ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน					
14.2 เป้าหมายธนาคาร ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของท่าน					
14.3 ขาดความภูมิใจที่เป็นพนักงานของธนาคาร					
14.4 เมื่อลาออกแล้วตั้งใจจะกลับเข้ามาทำงานใหม่					
<b>15. โอกาสความก้าวหน้าในขณะทำงานที่ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)</b>					
15.1 ขาดโอกาสที่จะไปได้ไกลกว่าที่เป็นอยู่					
15.2 ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า					
15.3 ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณา					

**16. ลักษณะงานใหม่ท้าทายความสามารถมากน้อยเพียงใด**

มากที่สุด    มาก    ปานกลาง    น้อย    น้อยที่สุด

**17. ลักษณะงานใหม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมามากน้อยเพียงใด**

มากที่สุด    มาก    ปานกลาง    น้อย    น้อยที่สุด

**18. ในขณะที่ท่านยื่นใบลาออกจากงานนั้น ท่านมีความต้องการที่จะเปลี่ยนงานมากน้อยเพียงใด**

มากที่สุด    มาก    ปานกลาง    น้อย    น้อยที่สุด

\*\*\*\*\* ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนอกแบบสอบถาม \*\*\*\*\*

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายเสริมศักดิ์ ธรรมจุนเจือ
เกิด	24 ธันวาคม 2509
ประวัติการศึกษา	ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏนครราชสีมา ปีการศึกษา พ.ศ. 2537 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ปีการศึกษา พ.ศ. 2541
ประวัติการทำงาน	2529 - 2531 พนักงานประจำ ฝ่ายตรวจสอบและประเมินโครงการ บริษัท เรือล เอสเตท เซ็นเตอร์ จำกัด กรุงเทพมหานคร ปัจจุบัน พนักงานสินเชื่อ มีอำนาจลงนามแทนสาขา ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สาขานนรรัตน์เบสร์ จังหวัดนนทบุรี ได้เข้าทำงานที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2531 และได้ปฏิบัติงานกับสาขานาคาร ดังนี้ 2531 - 2533 พนักงานการเงิน สาขาตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี 2533 - 2535 พนักงานสารบรรณสินเชื่อ สาขาอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี 2535 - 2537 พนักงานสินเชื่อ สาขาค่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา 2537 - 2541 พนักงานสินเชื่อ มีอำนาจลงนามแทนสาขา สาขานนสามัคคี จังหวัดนนทบุรี