



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา
สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

โดย

นางสาวศศิ อ่วมเพ็ง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา
สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

โดย

นางสาวศศิ อ่วมเพ็ง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



FACTORS AFFECTING SUPERVISOR TURNOVER IN THE CORPORATE
ACCOUNTING DIVISION OF THE SIAM CEMENT GROUP,
BANGKOK, THAILAND.

BY

MISS SASI OUMPENG

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวศศิ อ่วมเพ็ง

เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาสำนักงานบัญชีกลาง
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 24 APR 2016

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. นกตล ร่มโพธิ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. มนวิกา ผดุงสิทธิ์)

คณบดี


(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โจรนกิจจอันวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับ บังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นางสาวศศิ อ่วมเพ็ง
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. มนวิกา ผดุงสิทธิ์
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันพนักงานทั้งองค์กรในภาครัฐและเอกชนมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งปัญหาส่วนมากมักพบในบริษัทเอกชนซึ่งไม่เพียงเกิดกับบริษัทเอกชนขนาดกลางถึงขนาดเล็กเท่านั้นแม้บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ก็ล้วนแต่ประสบกับปัญหาเดียวกันดังเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี ที่กำลังประสบอยู่ในหลายกลุ่มธุรกิจมีอัตราการลาออก (Turnover rate) ที่ยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานบัญชีกลางที่ปัจจุบันมีการทำงานในลักษณะศูนย์บริการร่วม (Share services) ทำงานสนับสนุนหน่วยธุรกิจต่างๆ พบว่ากำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากร มีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงมาก เทียบกับตอนที่ยังเป็นแผนกฯ หนึ่ง在公司 ทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่ต้องรับผิดชอบภาระงานที่มากขึ้น เพราะมีพนักงานที่ขอเปลี่ยนหน้าที่งานและขอลาออกในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ในขณะที่บริษัทก็เติบโตขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่ว่าจะเป็นผู้นำในอาเซียนภายในปี 2015 จึงทำให้มีการควมรวมกิจการทั้งในและต่างประเทศขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การสรรหาคน และ การรักษาคนให้อยู่กับองค์กร จึงถือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเข้ามาจัดการและแก้ไข หากปล่อยให้ธุรกิจยังคงมีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น นั่นก็จะส่งผลกระทบต่อในแง่ของผลลัพธ์ในรูปของตัวเงิน คือ องค์กร ต้องมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ และส่งผลกระทบต่อในแง่ที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งได้แก่ความต่อเนื่อง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

ทางผู้วิจัยเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว จึงเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้วิจัยในการทำวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดูแลพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และจะช่วย

ต่อยอดให้สามารถลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้นด้วย โดยได้นำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร รวมถึงลักษณะประชากรศาสตร์ มาเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาครั้งนี้

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มี 3 ปัจจัย เรียงลำดับตามอิทธิพลที่ผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน

ในส่วนของลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่ จากผลงานวิจัย พบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

คำสำคัญ: สำนักงานบัญชีกลาง, บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), พนักงานระดับบังคับบัญชา

Independent Study Title	FACTORS AFFECTING SUPERVISOR TURNOVER IN THE CORPORATE ACCOUNTING DIVISION OF THE SIAM CEMENT GROUP, BANGKOK, THAILAND
Author	Miss Sasi Oumpeng
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Monvika Phadoongsitthi, Ph.D.
Academic Year	2015

ABSTRACT

In today's business landscape, both private and state own enterprises face the tendency of high employee turnover. This is relevant for not only small or medium enterprises (SMEs), but also for large corporations such as the Siam Cement Group (SCG).

High employee turnover is found to be a common case in shared service centers, mainly due to manpower shortages and increased workload. The shared service center concept has resulted in high employee turnover as compared to former decentralized model.

SCG's 2015 AEC (ASEAN Economic Community) leadership vision is to expand its portfolio both domestically and internationally through mergers and acquisitions. Considering this vision, it's imperative that company must find a solution to employee retention problem. The continuation of high turnover will affect the company in monetary terms due to high cost of recruitment and talent development. There are also non-financial implications such as low morale, questionable integrity and lower efficiency & effectiveness in work streams.

The aforementioned topic has inspired the single case research into "The factors influencing supervisory level employees to leave corporate accounting team

of Siam Cement Group”. This analysis can lead to recommendations for improvement in operational efficiency and effectiveness for recruitment, talent development and employee retention. Various frameworks have been utilized like Motivation factor, Retention factor and Demographic factor.

Results were that the top three factors leading to high supervisor turnover at SCG are job dissatisfaction, inadequate employee payment and welfare, and a feeling of distance from the leadership team, in that order. Demographic aspects such as gender, age, educational background and remuneration were not responsible for the high employee turnover.

Keywords: Corporate Accounting Department, Siam Cement Group (SCG), Supervisors Turnover

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร. มนวิภา ผดุงสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์ ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการ ซึ่งได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ ขอบขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยนี้ รวมถึงกำลังใจและความช่วยเหลือต่างๆ จากครอบครัว หัวหน้างาน รุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนๆ ทุกคน ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา และสามารถนำผลของการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานการบุคคลกลาง ตลอดจนผู้สนใจในเรื่องนี้ ซึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

นางสาวศศิ อ่วมเพ็ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	11
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	11
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
1.5 นิยามศัพท์	13
1.6 สรุปลโครงสร้างของแต่ละบท	13
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	14
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	18
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก	18
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)	19
2.2.3 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน	21
2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการลาออกจากงาน	26
2.2.4.1 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน	26

	(7)
2.2.4.2 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)	27
2.2.4.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (1960)	29
2.2.4.4 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)	30
2.2.4.5 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)	31
2.2.4.6 ทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators) ของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg)	33
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล	34
2.3.1.1 เพศ	34
2.3.1.2 อายุ	34
2.3.1.3 ระดับการศึกษา	35
2.3.1.4 อายุงาน	36
2.3.1.5 ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	36
2.3.2 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน	36
2.3.3 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	37
2.3.4 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน	38
2.3.5 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	38
2.3.6 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	39
2.3.7 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	40
2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย	42
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	43
3.1 การออกแบบงานวิจัย	43
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	44
3.2.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables)	44
3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)	44
3.3 สมมติฐานของงานวิจัย	44
3.3.1 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	45
3.3.2 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	45
3.3.3 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร	45

3.4	การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	46
3.4.1	ประชากรในการศึกษา	46
3.4.2	การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	46
3.5	เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	47
3.6	วิธีการเก็บข้อมูล	50
3.7	การประเมินความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือ	51
3.8	การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน	51
3.8.1	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	51
3.8.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	52
บทที่ 4	ผลการวิจัยและอภิปรายผล	53
4.1	ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
4.2	คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อตัววัด ของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับ บัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ ตัวแปรตาม	56
4.2.1	การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก ของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	56
4.2.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	61
4.3	การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากราชการของ พนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	62
4.3.1	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับความตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	62

4.3.2	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับความตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	63
4.3.3	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา กับความตั้งใจลาออกของ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ ไทย จำกัด (มหาชน)	64
4.3.4	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุงาน กับความตั้งใจลาออกของ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ ไทย จำกัด (มหาชน)	65
4.3.5	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับความตั้งใจ ลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	66
4.4	การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับ บังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	67
4.4.1	การวิเคราะห์ความเหมาะสมตัวแปรอิสระโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย	67
4.4.2	การกำหนดกลุ่มปัจจัย (Factor Analysis)	69
4.5	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัด สำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	74
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ		82
5.1	สรุปผลการวิจัย	83
5.1.1	ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	83
5.1.2	ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับ บังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	83
5.1.2.1	ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน	83
5.1.2.2	ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	84

	(10)
5.1.2.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	84
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย	86
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	87
รายการอ้างอิง	88
ภาคผนวก	89
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	90
ภาคผนวก ข รายละเอียดผลการวิเคราะห์จากโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS	97
ประวัติผู้เขียน	100



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน จำแนกตามสาเหตุการออกจากงาน ปี 2556- 2557	7
1.2 จำนวนพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	9
3.1 แสดงค่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กร	48
3.2 เกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ยคะแนนในระดับต่างๆ	48
3.3 แสดงค่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน	49
3.4 เกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ยคะแนนในระดับต่างๆ	50
4.1 แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	54
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระ	57
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรตาม	61
4.4 แสดงผลการวิเคราะห์เพศกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลางบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	62
4.5 แสดงผลการวิเคราะห์อายุกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับ บังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลางบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	63
4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการศึกษากับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลางบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	64
4.7 แสดงผลการวิเคราะห์อายุงานกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับ บังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	65
4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับรายได้เฉลี่ยกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลางบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	66
4.9 แสดงเกณฑ์ในการพิจารณาค่า KMO	68
4.10 แสดง KMO และ Bartlett's Test ของตัวแปรอิสระ	68
4.11 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัย ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย	70
4.12 แสดงตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Model Summary)	74

- 4.13 แสดงผลทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยระหว่างความตั้งใจลาออก
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง 75
บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยทั้ง 7 ด้าน
- 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) 76
ของปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา
ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แผนภูมิแสดงข้อมูลผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน จำแนกตามสาเหตุการออกจากงาน พ.ย. 2556 - พ.ค. 2557	7
1.2	บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	8
2.1	โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)	15
2.2	หน่วยงานที่อยู่ภายใต้หน่วยงานการเงินและการลงทุน	15
2.3	ผังการบริหารงาน สำนักงานบัญชีกลาง	17
2.4	กรอบแนวคิดงานวิจัย	42

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของทุกองค์กรที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยอื่น ๆ อันได้แก่ เงินทุน (Money) เครื่องจักร (Machine) หรือ วัตถุดิบ (Material) สถานะการแข่งขันทางธุรกิจ ในโลกที่ไร้พรมแดนนี้อีกครั้งหนึ่งทำให้มีการขยายตัว ด้านการลงทุน มีบริษัทเปิดใหม่ การเพิ่มทุน การขยายกิจการ และนำมาซึ่งเทคโนโลยีจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีสมรรถนะและมีทักษะ ในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย (สายชล สุนทรอภิชาติ, 2004)

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะต้องตามมา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Novabizz, 2015)

จากผลการสำรวจเมื่อต้นปี 2014 พบว่าเป็นช่วงที่อัตราการว่างงานของแรงงานในประเทศไทยอยู่ในช่วงที่ต่ำโดยอยู่ที่ประมาณ 1% แสดงว่ามีคนว่างงานเพียง 1 คนจาก 100 คน ซึ่ง

เป็นผลทำให้องค์กรต่างๆ ที่ต้องการหาพนักงานเพิ่มเติมเพื่อเข้ามาเสริมทัพของตน ก็เริ่มหาได้ยากขึ้น คนที่เก่งและมีความสามารถ ช่วงนี้ก็มักจะไม่ค่อยลาออก หรือไม่ค่อยอยากเปลี่ยนงาน เพราะสถานการณ์ต่างๆ ในประเทศไม่ค่อยเอื้ออำนวยให้เปลี่ยนงานมากนัก เนื่องจากมีความเสี่ยงสูง อย่างไรก็ตามก็ยังมีพนักงานอีกหลายคนที่ต้องการที่จะลาออกจากบริษัทที่ตนเองทำงานอยู่เช่นกัน ผลการวิจัยจาก CareerBuilder (2014) ซึ่งเป็นเว็บไซต์เกี่ยวกับการจัดหางาน ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเหตุผลของพนักงานที่ลาออกจากงานในช่วงต้นปี 2014 มีหลากหลายเหตุผลดังต่อไปนี้

- ไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ 54% ก็เลยวางแผนหางานใหม่ที่ตนเองน่าจะชอบมากกว่างานเดิม
- ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 45%
- ไม่มีความสุขของงานและการใช้ชีวิต (Work-Life Balance) 39%
- ได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาดทั่วไปในตำแหน่งงานเดียวกัน 39%
- งานที่ทำเครียดมาก 39%
- ไม่ชอบหัวหน้าที่ทำงานด้วยเพราะไม่มีความเป็นธรรม 37%
- ถูกมองข้ามในเรื่องของผลงาน และไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 36%
- ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนเมื่อปีที่ผ่านมา 28%

จะเห็นว่าจากผลการสำรวจ 3 อันดับแรกนั้น เหตุผลเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวงาน และ ความก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นหลัก เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนก็เริ่มเป็นประเด็น แต่ก็ยังเป็นในลักษณะที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างมากกว่า กล่าวคือ จ่ายต่ำกว่าตลาดที่ควรจะเป็น (ประคัลภ์ ปันขพลสังกูร, 2557)

ในแต่ละองค์กรจำเป็นต้องจ่ายเงินจำนวนไม่น้อยในแต่ละปี เพื่อซื้อเนื้อที่โฆษณาสำหรับการประกาศรับสมัครพนักงานใหม่มาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปอย่างเร่งด่วน และมีค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ให้พร้อมในการทำงานอีกด้วย จึงเกิดเป็นปัญหาว่า “ทำไมองค์กรต้องสูญเสียเงินไปกับการประกาศรับสมัครงานทุกปี และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เสียไปสำหรับกระบวนการรับพนักงานใหม่ แทนที่จะนำเงินจำนวนดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรให้ดีขึ้น” มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน 20,000 คน จาก 18 อุตสาหกรรมของสถาบันซาราโตกา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารองค์กรกว่า 89% คิดว่า “พนักงานลาออกเพราะต้องการเงินเดือนที่สูงขึ้น” ในขณะที่พนักงานที่ลาออกจำนวนไม่น้อยกว่า 88% กลับบอกว่า “ลาออกเพราะสาเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงิน” แต่การอ้างเรื่องเงินและโอกาสในงานที่ดีขึ้น เป็นเหตุผลที่ทำให้เขาลาออกจากองค์กรได้ง่ายที่สุด ผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของพนักงาน ดังนั้น จึงมิใช่

เรื่องแปลกที่องค์กรส่วนใหญ่ยังคงต้องสูญเสียเงินจำนวนมากในแต่ละปีไปกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่โดยไม่จำเป็น ซึ่งจากการศึกษาของ Roth and Roth (1995) พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานและนักบัญชีอาวุโสมีมากถึงร้อยละ 25 ต่อปี และแต่ละองค์กรมีต้นทุนในการคัดเลือกและอบรมพนักงานใหม่ถึง 128,000-256,000 บาทต่อปี ทั้งนี้เพราะ เมื่อคุณไม่รู้ว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหา คุณก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขมันได้ การลาออกของพนักงานบางตำแหน่งสามารถสร้างความเสียหายทางธุรกิจให้แก่องค์กรได้ หรืออย่างน้อยก็ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรชะลอตัวลงหรือหยุดชะงักลงชั่วขณะหนึ่ง จึงเป็นเหตุผลว่าควรให้ความสำคัญกับเรื่องการดูแลรักษา “คน” เป็นอย่างมาก และถือว่า “อัตราการลาออกของพนักงานเป็นตัวชี้วัดต้นทุนที่สำคัญตัวหนึ่งของการทำธุรกิจ” ดังนั้น องค์กรจึงมีความพยายามอย่างมากที่จะหยุดหรือลดอัตราการลาออกภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำสุดเท่าที่จะทำได้

ก่อนอื่นองค์กรควรต้องรู้ว่า อะไรคือสาเหตุที่สำคัญที่ “ผลักดัน” ให้พนักงาน “คิด” ลาออก “การลาออก” ของพนักงานมิได้เป็นเพียงแค่ “เหตุการณ์” หรือ “ปรากฏการณ์” หนึ่งๆ ขององค์กร หากแต่เป็น “กระบวนการของการตัดสินใจออก” ซึ่งมักดำเนินติดต่อกันนานเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน เป็นปี หรือนานกว่าก็ได้ ก่อนจะถึงวันที่พนักงานตัดสินใจอย่างแน่วแน่ที่จะ “ยื่นใบลาออก” เพราะก่อนที่จะลาออกนั้นพนักงานส่วนใหญ่มักจะส่งสัญญาณหรือแสดงพฤติกรรมที่ผิดปกติให้เห็นอย่างชัดเจน โดยเริ่มจากการมาทำงานสาย (และมักจะมาสายมากขึ้น และบ่อยครั้งขึ้น) ขาดความกระตือรือร้น การทำงานก็เฉื่อยชาลงตามลำดับ จากนั้นก็เริ่มขาดงาน หรือลาต่างๆ นานา เช่น ลาป่วยโดยไม่มีสาเหตุอันควร (ป่วยการเมือง) ลากิจบ่อยครั้ง เป็นต้น ทั้งหมดล้วนเป็นพฤติกรรมทางลบที่พนักงานเหล่านี้มักไม่เคยกระทำมาก่อน แต่ไม่น่าเชื่อว่า พฤติกรรมทางลบดังกล่าวกลับถูกมองข้ามไป หรือไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ผู้จัดการและผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์กรมักจะยุ่งอยู่กับงานประจำของตน จนไม่มีเวลาหันกลับมาดูแลลูกน้อง บางคนยุ่งกับงานของตนเองมาก จนไม่สามารถรับรู้หรือสัมผัสกับสัญญาณผิดปกติที่พนักงานของตนพยายามแสดงออกอย่างชัดเจนให้เห็นครั้งแล้วครั้งเล่า เมื่อพฤติกรรมทางลบของพนักงานก่อตัวมากขึ้น เช่น ขาดงานบ่อยครั้ง ทำงานผิดพลาดมากขึ้น หรือทำงานล่าช้าจนได้รับการตำหนิจากหน่วยงานอื่น เป็นต้น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเหล่านั้น กลับมุ่งไปที่การลงโทษพนักงานตามความผิดดังกล่าว มากกว่าการหาสาเหตุที่แท้จริงของความผิดปกติที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันปัญหาในระยะยาว (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

งานวิจัยของสถาบันซาราโตกา (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) ในประเทศสหรัฐอเมริกาสรุปว่า “การลาออก” ของพนักงานก่อนที่พนักงานคนหนึ่งๆ จะตัดสินใจลาออกจากงานจริง จะประกอบด้วยกระบวนการตัดสินใจถึง 13 ขั้นตอนดังนี้

(1) เริ่มงานกับองค์กรด้วยความกระตือรือร้นและอยากทำงานอย่างเต็มที่ แต่เมื่อเข้ามาทำงานแล้วอาจพบกับความผิดหวังหรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้

(2) เริ่มถามตัวเองว่าทำไมจึงตัดสินใจเลือกงานที่นี่ พนักงานเริ่มลังเลไม่แน่ใจกับการตัดสินใจของตน ขั้นตอนนี้เป็นช่วงการปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมและวิธีการทำงานขององค์กรใหม่ หากปรับตัวไม่ได้ พนักงานจะเริ่มคิดถึงการลาออก

(3) เริ่มคิดถึงการลาออก แต่ความคิดดังกล่าวยังไม่มีผลในทางปฏิบัติ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ก็ไม่ต้องการเปลี่ยนงานบ่อยๆ

(4) พยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เช่น อาจเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนเองหรือผู้อื่น เป็นต้น เพื่อให้ตนเองทำงานกับองค์กรใหม่ได้ยาวนานต่อไป แต่การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามมักจะไม่สามารถบรรลุผลได้ง่ายนัก ดังนั้น พนักงานจะหวนกลับมาคิดถึง “การลาออก” อีกครั้งเพื่อใช้เป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาของตน

(5) คิดแก้ปัญหาด้วยการลาออก พนักงานจะหวนกลับมาคิดถึง “การลาออก” อีกครั้งเพื่อใช้เป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาของตน อย่างไรก็ตาม กระบวนการคิดในขั้นนี้อาจยังไม่สุกงอมดีพอ กล่าวคือ พนักงานอาจเริ่มปรับตัวเข้ากับองค์กรใหม่ได้บ้าง อีกทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และงานที่ตนทำ อาจยังไม่ส่งผลกระทบต่อเลวร้ายนัก(ในความคิดของพนักงาน ณ ขณะนั้น) จึงมีแนวโน้มที่พนักงานจะคิดทบทวนถึง “ความเสี่ยง” หรือความไม่แน่นอนในการหางานใหม่

(6) พิจารณาด้านทุนและความเสี่ยงของการลาออก

(7) รอให้ผู้อื่นมาเสนองานใหม่ให้ แทนที่จะกระตือรือร้นมุ่งส่งใบสมัครงานไปยังองค์กรต่างๆ อย่างจริงจังด้วยตนเอง หากในช่วงนี้มีองค์กรใดเสนองานใหม่ที่น่าสนใจกว่า พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อไปร่วมงานกับองค์กรใหม่ได้ในทันที

(8) เริ่มหางานใหม่ พนักงานจะเริ่มกระตือรือร้นในการหางาน เพราะเริ่มมีความรู้สึกเบื่อหน่าย หรือได้รับความกดดันจากงานและสภาพแวดล้อมรอบตัวมากขึ้น

(9) หางานใหม่อย่างจริงจัง จนกระทั่งสามารถหางานใหม่ได้

(10) ได้งานใหม่ (ตอบตกลงกับที่ทำงานใหม่)

(11) ลาออกเพื่อไปร่วมงานกับที่ใหม่ หรือ

(12) ลาออกทั้งๆ ที่ยังไม่ได้งานใหม่ หรือ

(13) อยู่ต่อไปและทำงานไปวันๆ ตามหน้าที่ สำหรับพนักงานที่ขาดความมั่นใจในตนเองและกลัวการตกงาน อาจตัดสินใจทำงานกับองค์กรต่อไปในลักษณะต้นไม้ที่ตายแล้ว (Deadwood) คือ ทำงานตามหน้าที่ให้ผ่านไปวันๆ ไม่มีความทุ่มเท หรือกระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการทำงาน พนักงานที่ตกอยู่ในขั้นสุดท้ายของกระบวนการนี้จะเป็นพนักงานที่มีความรู้สึก

“ลบ” ต่อบงค์กร แต่ต้อง “ทนอยู่” กับบงค์กรเพราะไม่มีศักยภาพพอที่จะไปร่วมงานกับบงค์กรอื่นได้ และหากบงค์กรใดมีพนักงานที่เป็น ต้นไม้ที่ตายแล้ว (Deadwood) เหล่านี้้อยู่จำนวนมาก ศักยภาพของบงค์กรนั้นๆ ก็จะถดถอยไปตามศักยภาพของพนักงานกลุ่มนี้เช่นกัน

Lee (อ้างถึงในสุภัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2549) ศาสตราจารย์ด้านธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยวอชิงตัน ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานในบงค์กร และพบว่า

- พนักงานจำนวนน้อยมาก ที่เริ่มคิดถึงการลาออกเพราะสาเหตุในเรื่อง “ค่าตอบแทน” (ไม่ได้รับการปรับเงินเดือน หรือโบนัส)

- พนักงานราว 20% ตัดสินใจลาออกจากบงค์กร ทั้งๆ ที่ยังหางานใหม่ไม่ได้ โดยพนักงานบางส่วน ตัดสินใจลาออกเพียงเพราะเห็นว่าตนมีโอกาศในการได้งานใหม่ แม้จะยังไม่มีการเซ็นสัญญาว่าจ้างก็ตาม

- พนักงานจำนวนมากที่มีผลงานดีเลิศ มักจะคอยมองหางานภายนอกตลอดเวลา และมักจะตัดสินใจไปสัมภาษณ์งานเพียงเพื่อต้องการมี “แผนสำรอง” ในเรื่องงานของตน หรือเพื่อต้องการทดสอบว่าคุณสมบัติของตนยังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานอยู่หรือไม่

- พนักงานจำนวนไม่น้อยที่ “ลาออก” เนื่องจากเหตุจำเป็นส่วนตัว เช่น การแต่งงาน การตั้งครรภ์ การดูแลบุพการี หรือการย้ายที่อยู่อาศัย เป็นต้น

ผลสำรวจดังกล่าว ยังพบว่าเบื้องหลังการลาออกของพนักงานส่วนใหญ่ มาจากเหตุผลหลายประการคือ

- ถูกไล่ออก หรือ ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- งานที่ทำ ไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้
- หัวหน้างานคนเก่าลาออก และบงค์กรว่าจ้างหัวหน้างานคนใหม่ที่พนักงานไม่ศรัทธาเข้ามาแทน

- ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตนไม่ชอบ
- พบว่า บริษัทกำลังกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ไร้จริยธรรม/ ผิดศีลธรรม
- ถูกลวงเกินทางเพศในที่ทำงาน
- พบว่าบริษัทกำลังจะขายกิจการให้ผู้อื่น หรือกำลังจะเลิกกิจการ
- เพื่อนสนิทของตนลาออก หรือถูกไล่ออก
- มีความขัดแย้งกับหัวหน้างานโดยตรงของตน
- มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน
- พบว่าตนได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม (ค่าตอบแทนของตนต่ำกว่าพนักงานอื่น ที่อยู่ในตำแหน่งงานเดียวกัน)

- ถูกกระจับ / งดการปรับขึ้นเงินเดือนโดยไม่คาดคิดมาก่อน

ซึ่งหากนำเหตุผลของการลาออกข้างต้นมาวิเคราะห์ในเชิงจิตวิทยาแล้ว จะพบว่าสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงาน “ลาออก” เกิดจากการไม่ได้รับการตอบสนองต่อความคาดหวังอย่างน้อย 4 ประการ คือ

(1) **ความต้องการความจริงใจ (Need for Trust)** เป็นความคาดหวังของพนักงานที่ต้องการเห็นความจริงใจขององค์กรและฝ่ายบริหารขององค์กร ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เปิดกว้าง และเป็นธรรมในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในงาน การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ฯลฯ รวมทั้งการกระทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน (หากมี)

(2) **ความต้องการความก้าวหน้าในงาน (Need to Have Hope)** พนักงานทุกคนย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าและโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน ดังนั้นเป็นธรรมดาที่พนักงานทุกคนจะคาดหวังว่าจะได้รับโอกาสเหล่านั้นจากองค์กรที่ตนทำงาน โดยองค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ ด้วยการให้การฝึกอบรมที่เพียงพอ และโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถเติบโตต่อไปในอนาคต โดยได้ทั้งตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และรายได้ที่มากขึ้น

(3) **ความต้องการให้องค์กรเห็นคุณค่าของตน (Need to Feel a Sense of Worth)** พนักงานทุกคนต้องการความมั่นใจที่ว่า เมื่อเขาทำงานหนักและทุ่มเททั้งกำลังกายและใจเพื่อองค์กรแล้ว เขาจะได้รับการยอมรับและรางวัลตอบแทนที่คุ้มค่าจากองค์กร การที่องค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและสำคัญของเขา เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับพนักงาน อีกทั้งความรู้สึกดีๆ เช่นนี้ (สำหรับพนักงาน) ยังมีค่ามากกว่าที่จะประเมินเป็น “ตัวเงิน” ได้

(4) **ความต้องการให้องค์กรยอมรับในความสามารถของตน (Need to Feel Competent)** เป็นความคาดหวังที่จะได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน (Talented Staff) หรือพนักงานที่มีศักยภาพเป็นเลิศทั้งหลาย ล้วนต้องการแสดงความสามารถของตนให้เป็นที่ประจักษ์และยอมรับขององค์กร การที่องค์กรมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถของพนักงานเหล่านี้ รวมทั้งยังสนับสนุนด้วยการให้การฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานเหล่านี้ได้สร้างผลงานที่ดีเยี่ยม จะช่วยให้พนักงานเหล่านี้ภาคภูมิใจในผลงานของตน และจะพยายามสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่ามากขึ้นให้แก่องค์กรต่อไป

สถานการณ์การเลิกจ้าง จากตารางที่ 1.1 สถิติผู้ประกันตนที่มากขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานเดือนพฤษภาคม 2557 มีจำนวน 52,111 คน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน พบว่าเพิ่มขึ้น จำนวน 5,204 คน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.09 โดยผู้ถูกเลิกจ้างเพิ่มขึ้น จำนวน 65 คน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.30 และผู้ที่ลาออกเพิ่มขึ้น จำนวน 5,139 คน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.27 (กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน, 2557) จากผลการเก็บข้อมูลจึงทำ

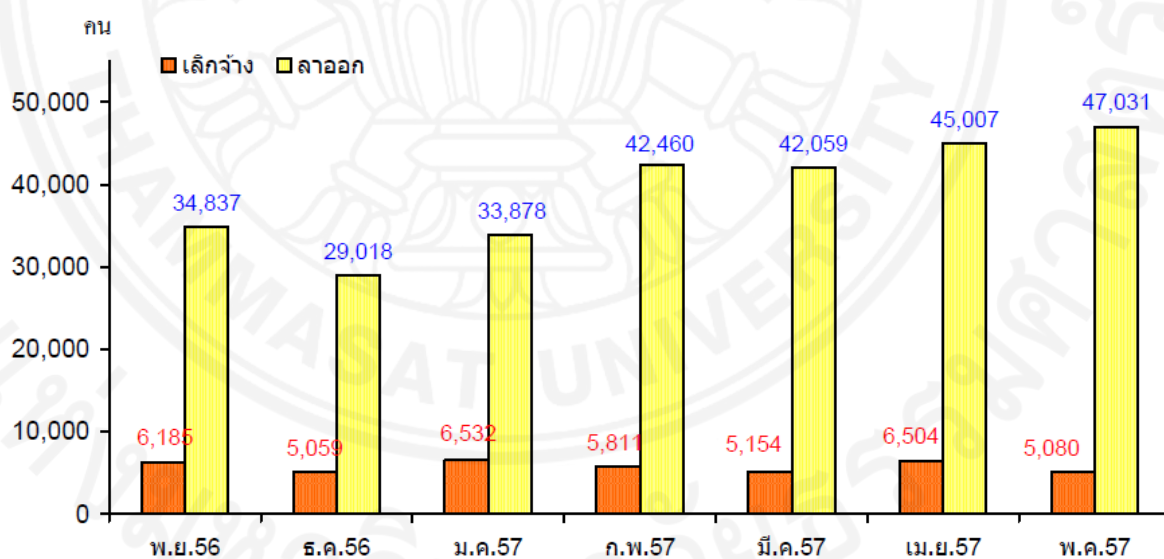
ให้เห็นว่าในปัจจุบันมีอัตราการลาออกจากงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทุกบริษัทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ หรือบริษัทเอกชนก็ประสบปัญหาเหมือนกัน

ตารางที่ 1.1

ผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน จำแนกตามสาเหตุการออกจากงาน ปี 2556- 2557

ปี	สาเหตุ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
2556	เลิกจ้าง	10,075	4,975	6,200	6,705	5,015	5,787	6,507	5,234	5,520	6,018	6,185	5,059	73,280
	ลาออก	34,575	34,667	38,210	40,136	41,892	45,303	39,069	39,075	39,331	36,369	34,837	29,018	452,482
	รวม	44,650	39,642	44,410	46,841	46,907	51,090	45,576	44,309	44,851	42,387	41,022	34,077	525,762
2557	เลิกจ้าง	6,532	5,811	5,154	6,504	5,080								
	ลาออก	33,878	42,460	42,059	45,007	47,031								
	รวม	40,410	48,271	47,213	51,511	52,111								

ที่มา: กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน (2557)



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิแสดงข้อมูลผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน จำแนกตามสาเหตุการออกจากงาน พ.ย. 2556-พ.ค. 2557

สำหรับผู้ที่ลาออกจากงาน สาเหตุเนื่องมาจากต้องการเปลี่ยนงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.83 รองลงมาได้แก่ สาเหตุอื่นๆ เช่น ประกอบธุรกิจส่วนตัว ประกอบอาชีพอิสระ ค่าขาย ทำไร่/ทำนา ดูแลคนในครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 5.52 ต้องการพักผ่อน คิดเป็นร้อยละ 5.33 สิ้นสุดโครงการ/หมด

สัญญาจ้าง คิดเป็นร้อยละ 2.87 และเกษียณอายุ คิดเป็นร้อยละ 0.05 และไม่ระบุ ร้อยละ 0.40 (กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน, 2557)

เอสซีจี (SCG) เริ่มต้นจากพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 เมื่อ พ.ศ. 2456 เพื่อผลิตปูนซีเมนต์ไทย วัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น และได้ขยายการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาองค์กรทุกด้าน สามารถพ้นวิกฤต และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ มาตลอดระยะเวลา 100 ปี จนได้รับการยอมรับในวงกว้าง ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน เอสซีจีมุ่งมั่นถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จให้แก่ทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ทั้งด้านความเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจ ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการคิดค้นนวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เอสซีจีให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเอสซีจีให้ประสบความสำเร็จ โดยได้วางรากฐานการบริหารจัดการ “งานบุคคล” อย่างทุ่มเท จริงจัง และใส่ใจมาตลอดระยะเวลา 100 ปีที่ผ่านมา



ภาพที่ 1.2 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี 2558 เอสซีจีมีบริษัทย่อยมากกว่า 200 บริษัทกระจายอยู่ทั่วภูมิภาคอาเซียน มีพนักงานมากกว่า 51,000 คน โดยเป็นพนักงานท้องถิ่นในภูมิภาคอาเซียนกว่า 15,000 คน ประกอบธุรกิจหลัก 3 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจเคมีภัณฑ์ และธุรกิจกระดาษ ทุกๆ หน่วยงานของเอสซีจี จะมีระบบพนักงานเป็นระดับล่างสุดจนถึงระดับสูงสุดคละกันไป โดยแบ่งเป็น 3

กลุ่มที่มีสภาพการจ้างต่างกันเพราะความรับผิดชอบต่างกัน เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารงาน ดังแสดงในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2

จำนวนพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

	2553	2554	2555	2556	2557
จำนวนพนักงาน :					
พนักงานจัดการ	1,233	1,285	1,866	1,676	1,737
พนักงานบังคับบัญชา	9,801	10,765	12,520	13,505	14,461
พนักงานปฏิบัติการ	19,786	22,675	24,496	34,107	34,901
รวม	30,820	34,725	38,883	49,287	51,100

ที่มา: รายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน เอสซีจี (2557)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจหลักในการประกอบธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีภาวะการแข่งขันสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบริษัทชั้นนำ อย่าง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “เอสซีจี” ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่องค์กรกำลังจะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียนตามวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วนั้น “ทรัพยากรบุคคล” จึงถือเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ และจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ โดย “ความมหัศจรรย์ ของเอสซีจี ไม่ใช่แค่เรื่อง ความสำเร็จ หากเป็น หนทาง สู่อำนาจ ความสำเร็จ องค์กรประกอบที่อยู่ระหว่างทางคือ คนโดย เอสซีจี ถือว่า “คน” คือ “ทรัพยากร” ที่มีค่าที่สุดขององค์กร” เพราะองค์กรจะขับเคลื่อนได้ก็ด้วย “คน” นั่นเอง (ร้อยคนร้อยเรื่องราว เอสซีจี 100 ปี, 2556)

ปัจจุบันหลายๆ องค์กรได้หันมาทุ่มเทเรื่องการพัฒนา “คน” หรือ “บุคลากร” มากขึ้น การพัฒนาคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะผลผลิตต่างๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กรธุรกิจล้วนเกิดมาจากคน ถ้าหากคนไม่ถูกพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรวางไว้ การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จก็ไร้ความหมาย ภายใต้ปัจจัยเหล่านี้ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนาคนซึ่งก็คือ การรักษาคนที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้ให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรไปนานๆ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและทำได้ยากยิ่งกว่า จากผลสำรวจของหลายๆ การศึกษาพบว่า ในปัจจุบันพนักงานทั้งองค์กรในภาครัฐและเอกชนมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งปัญหาส่วนมากมัก

พบในบริษัทเอกชนซึ่งไม่เพียงเกิดกับบริษัทเอกชนขนาดกลางถึงขนาดเล็เท่านั้นแม้บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ก็ล้วนแต่ประสบกับปัญหาเดียวกันดังเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจีที่กำลังประสบอยู่ในหลายกลุ่มธุรกิจมีอัตราการลาออก (Turnover rate) ที่ยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานบัญชีกลางที่ปัจจุบันมีการทำงานในลักษณะศูนย์บริการร่วม (Share services) ทำงานสนับสนุนหน่วยธุรกิจต่างๆ พบว่ากำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากร มีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงมาก เทียบกับตอนที่ยังเป็นแผนกๆ หนึ่งในบริษัท ทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่ต้องรับผิดชอบภาระงานที่มากขึ้น เพราะมีพนักงานที่ขอเปลี่ยนหน้าที่งานและขอลาออกในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ในขณะที่บริษัทก็เติบโตขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่ว่าจะเป็นผู้นำในอาเซียนภายในปี 2015 จึงทำให้มีการควมรวมกิจการทั้งในและต่างประเทศขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การสรรหาคนและการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร จึงถือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเข้ามาจัดการและแก้ไข หากปล่อยให้ธุรกิจยังคงมีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น นั่นก็จะส่งผลทั้งในแง่ของผลลัพธ์ในรูปของตัวเงิน คือ องค์กร ต้องมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ และส่งผลต่อในแง่ที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งได้แก่ความต่อเนื่อง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งกล่าวโดยรวมปัญหาดังกล่าวก็ทำให้บริษัทต้องรับพนักงานใหม่เพื่อรองรับการขยายการเติบโตของธุรกิจโดยจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มเติม รวมถึงรองรับพนักงานที่ลาออกและเกษียณอายุเพิ่มขึ้น เอสซีจีใช้งบประมาณในการวางแผนกำลังพลและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลไม่รวมเงินเดือนโบนัสและสวัสดิการกว่า 800-1,200 ล้านบาทต่อปี เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสามารถทำงานให้กับเอสซีจี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การลาออกจากองค์กรของพนักงานนั้นถือเป็นภาระต้นทุนของบริษัท เนื่องจากบริษัทได้ลงทุนในการพัฒนาบุคคลนั้นขึ้นมา และทำงานมาระยะหนึ่งแล้วการลาออกจะก่อให้เกิด ค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้รับผลงานเป็นการตอบแทนจากบุคคลนั้น อัตราการลาออกของพนักงานเป็น เครื่องบ่งชี้ถึงสภาวะความสูญเสียเปล่าในการลงทุน ในอีกแง่มุมหนึ่งก็เป็นการสูญเสียสภาพพจน์ขององค์กร (จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์, 2549) นอกจากนั้น การลาออกของพนักงานยังก่อให้เกิดผลที่ตามมา คือ แรงงานด้อยประสิทธิภาพ เพราะมีการย้ายงานบ่อย จนทำให้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากภาวะพนักงานขาดแคลนจึงทำให้บริษัทต่างๆ ไม่มีโอกาสเลือกพนักงานที่ดีและเหมาะสมกับบริษัท จึงจำเป็นต้องรับพนักงานเหล่านี้เข้ามาทำงานในบริษัท นอกจากนี้การลาออกของพนักงานยังส่งผลกระทบต่อบริษัทในด้านอื่น ๆ อีก เช่น การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา การลาออกของพนักงานเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ องค์กรจะแก้ไขปัญหานี้ได้นั้นจะต้องทราบสาเหตุ ที่แท้จริงทำให้พนักงานลาออกจากงานเสียก่อน จึงจะสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พัฒน์พงศ์ ขุนวิทยา, 2551) ปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงานจึงถือเป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้ง เพราะการลาออกของพนักงานส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลประกอบการขององค์กรโดยเฉพาะ

การลาออกของพนักงานที่มีประสบการณ์และคุณภาพก็เปรียบเสมือนการสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันและประกอบธุรกิจขององค์กรไป ดังนั้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว และเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มความต้องการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อจะทำให้ทราบถึงข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาแนวโน้มการลาออกของพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการสร้างความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต และองค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทำให้สามารถลดอัตราการออกจากงานลงได้ เนื่องจากทราบความต้องการของพนักงานที่มีต่อบริษัท และนำมาปรับปรุงแนวทางดูแลพนักงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งที่เป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมถึงปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร อันได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ นอกจากนั้นยังศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ หน่วยงาน สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน กับความตั้งใจลาออก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยนี้ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัด

สำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยทำการสำรวจผ่านการตอบแบบสอบถาม และมีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัยระหว่างเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2558

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดูแลพนักงาน เพราะมีความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานมากขึ้น เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และจะช่วยต่อยอดให้สามารถลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้นด้วย เนื่องจากการวิจัยจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์รับทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) เพื่อหาวิธีการป้องกัน และแก้ไขไม่ให้เกิดขึ้น
2. สามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาลาออกจากงานของพนักงานบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา
3. สามารถนำผลของการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานการบุคคลกลาง เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับการส่งเสริมมีความพร้อมในการทำงาน และสามารถทำงานให้กับบริษัทได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
4. สามารถนำผลของการวิจัยไปเป็นกรณีศึกษาให้แก่บริษัทอื่นๆ ที่ประสบปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. เพื่อเป็นประโยชน์ในการเป็นฐานข้อมูลและต่อยอดการทำวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นๆ เช่น กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มพนักงานระดับจัดการ ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) หรือนำไปใช้ต่อยอดกับกลุ่มพนักงานที่สังกัดหน่วยงานอื่นก็ได้
6. เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานหน่วยงานการบุคคลกลาง ในการวางแผนอัตรากำลังคน และสามารถใช้พยากรณ์ความต้องการตัดสินใจลาออกของพนักงานได้

1.5 นิยามศัพท์

คำจำกัดความในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. พนักงาน หมายถึง บุคลากรระดับบังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) โดยเป็นลักษณะพนักงานประจำ ทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ที่บางซื่อและที่ปฏิบัติงานอยู่ยังสถานที่ประกอบการต่างๆ ทั่วประเทศไทย
2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรที่เกิดจากความประสงค์ของพนักงาน แต่ไม่รวมถึงการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกที่พนักงานควบคุมไม่ได้ ได้แก่ การเกษียณอายุ การตาย การเจ็บป่วยร้ายแรง การถูกปลดออก และการถูกไล่ออก
3. ความตั้งใจลาออก หมายถึง การที่พนักงานของบริษัทฯ มีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรซึ่งเป็นไปโดยสมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปโดยพฤติกรรมการลาออกจากงานนั้นยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงแต่มีแนวโน้มที่นำไปสู่พฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต
4. ผลตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานในรูปเงินที่พนักงานพึงได้รับ ซึ่งจะเป็นเงินเดือนและรายได้อื่นๆ รวมกับเงินเดือน เช่น สวัสดิการ ค่าล่วงเวลา และ โบนัส เป็นต้น

1.6 สรุปรูปโครงร่างของแต่ละบท

สำหรับเนื้อหาในบทอื่นๆ นั้นประกอบด้วย บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีการวิจัย บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล และบทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

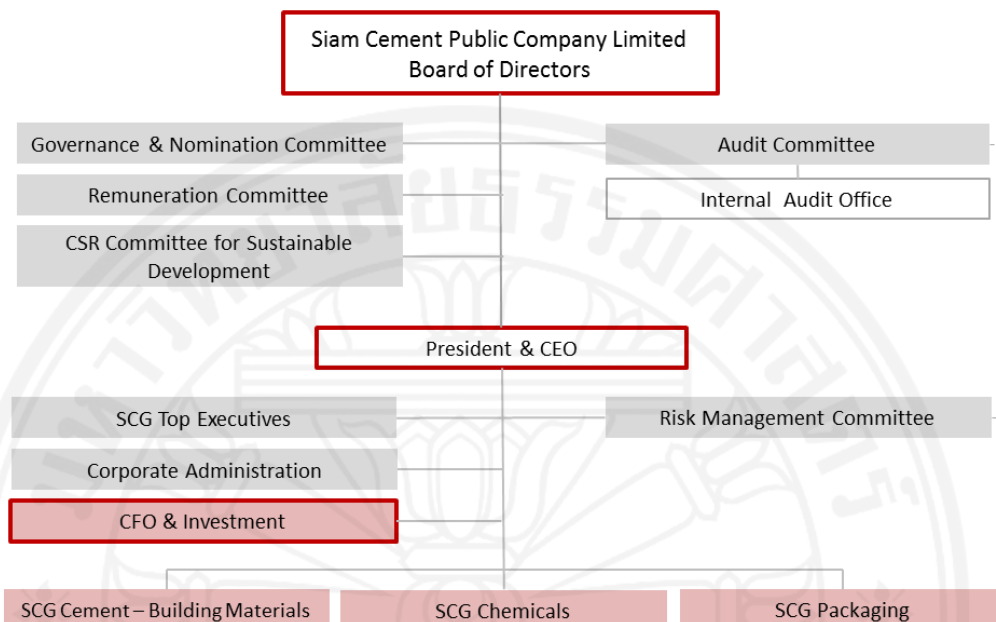
งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยในงานวิจัยนี้ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก
 - 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก
 - 2.2.3 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน
 - 2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการลาออกจากงาน
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

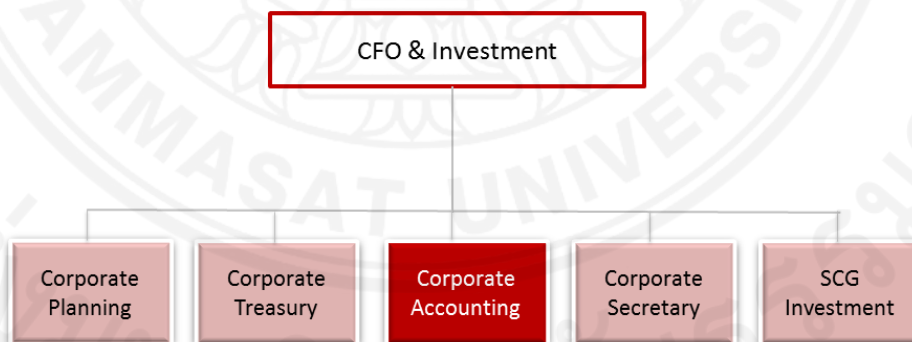
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สำนักงานบัญชีกลาง (Corporate Accounting Office) เป็นหน่วยงานหนึ่งในเอสซีจีที่ให้บริการครบวงจรทางด้านบัญชีทั้งหมดให้กับบริษัททุกบริษัทในเครือเอสซีจี มีการทำงานในลักษณะศูนย์บริการร่วม (Share services) เพื่อให้บริการแก่ทุกบริษัทในเครือ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การบริการดีขึ้น และยกระดับวิชาชีพบัญชี อยู่ภายใต้ในส่วนของ การเงินและการลงทุน (CFO & Investment) มีโครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 2.1 และ หน่วยงานที่อยู่ ภายใต้หน่วยงานการเงินและการลงทุน ดังภาพที่ 2.2 ในปี 2558 สำนักงานบัญชีกลาง มีพนักงาน จำนวน 1,160 คน โดยแบ่งออกเป็น พนักงานระดับจัดการ จำนวน 150 คน พนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวน 710 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 300 คน

SCG Organization



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)



ภาพที่ 2.2 หน่วยงานที่อยู่ภายใต้หน่วยงานการเงินและการลงทุน

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการองค์กรแบบศูนย์บริการร่วม เริ่มมีการนำมาใช้ที่อเมริกาเป็นแห่งแรก โดยศูนย์บริการร่วม เป็นเครื่องมือทางธุรกิจ ที่เหมาะสำหรับกระบวนการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีบริษัทในเครือเป็นจำนวนมาก และงานบางลักษณะมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำๆ กัน และไม่ได้เป็นธุรกิจหลัก เช่น งานด้านการบัญชี กฎหมาย บุคคล ไอที (IT) ขนส่ง และงานซ่อมบำรุงเครื่องจักร จึงนำกระบวนการทำงานที่ซ้ำๆ กันมาจัดตั้งเป็นบริษัทหรือหน่วยงานใหม่ เพื่อ

ให้บริการบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในเครือเดียวกัน จะทำให้ต้นทุนโดยรวมของกิจการลดลง รวมทั้งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านต่างๆ ด้วย สำหรับสำนักงานบัญชีกลาง มีวัตถุประสงค์ของการเป็นศูนย์บริการร่วม (Shared Services Center) ดังนี้

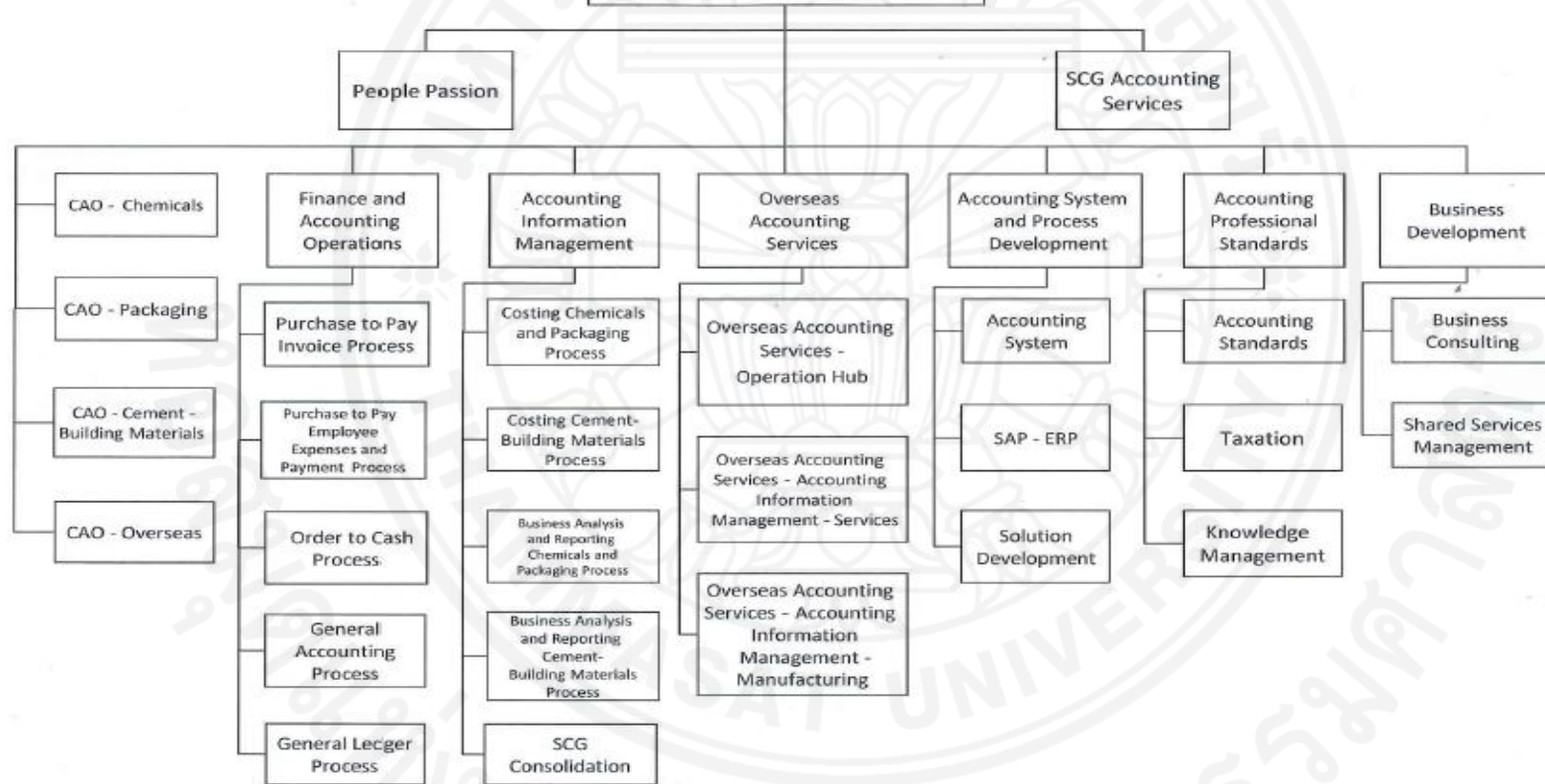
- เพื่อให้บริษัทต่างๆ ที่อยู่ในเครือสามารถใช้เวลาทุ่มเน้นกับธุรกิจหลักได้อย่างเต็มที่ โดยโอนงานที่เป็นธุรกิจสนับสนุนด้านบัญชีมาเป็นรูปแบบศูนย์บริการร่วมดำเนินการแทน
- เพื่อยกระดับวิชาชีพบัญชี ให้นักบัญชีมีความเป็นอิสระ สามารถปฏิบัติงานบัญชีได้มีอิสระมากกว่าอยู่ที่หน่วยธุรกิจ (Business Unit) สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของนักบัญชีได้ชัดเจนขึ้น เพราะหากนักบัญชีอยู่ที่แต่ละบริษัท จะเป็นเพียงพนักงานสายสนับสนุน ไม่ใช่สายงานหลัก การพัฒนาความรู้ความสามารถอาจจะไม่เต็มที่ ประโยชน์ที่ได้อีกสิ่งหนึ่งคือการส่งเสริมองค์กรในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะการควบคุมภายใน เนื่องจากมีความโปร่งใส เป็นมาตรฐานเดียวกัน และนักบัญชีไม่ต้องขึ้นตรงกับผู้บริหารของแต่ละบริษัท
- เพื่อให้เกิดประหยัดทางด้านต้นทุน ให้สามารถแข่งขันได้
- เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้เป็นมาตรฐานที่เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด (Best Practice) มาจัดให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับเอสซีจี ยกตัวอย่างเช่น ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีการนำตัวอย่างที่ดีที่สุดต่างๆ เข้ามาปรับใช้ ภายใต้อาณัติมาตรฐานเดียวกันและมีการควบคุมที่ดี และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

สำนักงานบัญชีกลาง มีผังการบริหารงาน ดังภาพที่ 2.3

สำนักงานบัญชีกลาง

เอกสารประกอบประกาศใช้งานบัญชีกลางที่ 3/2558
 ลงวันที่ 30 กันยายน 2558
 วันที่มีผล : พฤศจิกายน 2558

Corporate Accounting Office



ผังการบริหารงานนี้มีได้แสดงถึงระดับสูงต่ำในฐานะ ความสำคัญอาวุโส หรือชั้นเงินเดือนของผู้ดำรงตำแหน่ง

ภาพที่ 2.3 ผังการบริหารงาน สำนักงานบัญชีกลาง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก

การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างงาน หรือการลาออกของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังรวมถึงการไล่ออก หรือให้ออกเนื่องจากการขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การลาออกเกิดจากความสมัครใจ และการลาออกโดยไม่สมัครใจ (Sayles and Strauss, 1972) ในอีกความหมายหนึ่ง Mobley (1982) กล่าวว่า การลาออกคือการที่พนักงานหยุดหรือหมดสิ้นในความเป็นสมาชิกในองค์กรด้วยความสมัครใจของผู้ซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากองค์กร ทั้งนี้ไม่รวมถึงการโยกย้ายหรือหมุนเวียนหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) หมายถึงการที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเองไม่ว่าด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม
2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึงการที่พนักงานลาออกโดยเขาไม่ได้เป็นผู้เลือกเองอยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลด เพราะพนักงานไม่มีความจำเป็นต่อองค์กรอีกต่อไปหรือเกิดจากการถูกไล่ออกเมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร

การลาออกจากงาน หมายถึงการที่บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากร สามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามความต้องการของตน การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่ เป็นต้น การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง บุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงานหรือเกิดปัญหาที่เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล (Brain Drain)” นั้นเอง (ณัฏฐพันธ์ เจริญนันทน, 2545, น. 186-187)

Mejia, Balkin, และ Candy (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543, น. 159) ได้อธิบายความหมายของการลาออกจากงานของพนักงาน ดังนี้

1. การลาออกจากงานโดยความสมัครใจของพนักงาน เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตัดสินใจด้วย เหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ การตัดสินใจอาจเป็นเพราะพนักงานได้งานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ต้องการเปลี่ยนอาชีพ ต้องการมีเวลาอยู่กับครอบครัว พบว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่จูงใจ เพราะสภาพการทำงานไม่ดีได้เงินเดือนน้อยหรือได้ประโยชน์เกื้อกูลน้อย และมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สรุปคือพนักงานออกจากงานเนื่องจากความไม่พึงพอใจกับไม่มี

ความสุขในงานที่ทำ การลาออกจากงานด้วยความสมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การลาออก (Quits) กับการเกษียณอายุ (Retirements)

(1) การลาออก การตัดสินใจลาออกของพนักงานขึ้นอยู่กับพนักงานไม่พอใจในงานที่ทำ และมีทางเลือกที่ดึงดูดใจภายนอกมากกว่าในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานสภาพแวดล้อม หรือ ทั้งสองอย่าง

(2) การเกษียณอายุ จะต่างไปจากการลาออกจากงานหลายประการ ประการแรกการเกษียณอายุเป็นการสิ้นสุดอาชีพของพนักงาน แต่การลาออกจากงานเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ ประการที่สองการเกษียณอายุเนื่องมาจากที่พนักงานต้องการได้รับประโยชน์เกื้อกูลในการเกษียณจากองค์กร ซึ่งเป็นรายได้ที่ออมไว้ให้กับพนักงาน และเป็นความมั่นคงทางสังคม พนักงานที่ลาออกจะไม่ได้ประโยชน์เกื้อกูลนี้ ประการสุดท้ายองค์กรมีแผนการเกษียณอายุล่วงหน้า พนักงานจึงลาออกจากงานตามแผนเกษียณอายุ

2. การลาออกจากงานที่ไม่ใช่ความสมัครใจการพ้นจากงานประเภทนี้เกิดขึ้นจากการที่ฝ่ายบริหาร หรือองค์กรพิจารณาให้พนักงานลาออกจากงาน เนื่องจากความจำเป็นทางเศรษฐกิจ หรือพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กร การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การไล่ออก (Discharges) และการปลดออกหรือเลิกจ้าง (Layoffs)

(1) การไล่ออก เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารหรือองค์กรพิจารณาว่าพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กร อาจเป็นเพราะพนักงานปฏิบัติงานไม่ได้ผลดี หรือถูกไล่ออกเพราะพนักงานประพฤติปฏิบัติที่เสียหายร้ายแรง ทุจริตเสื่อมเสียศีลธรรม เป็นต้น

(2) การปลดออกหรือเลิกจ้างพนักงาน นับเป็นวิธีการที่รุนแรง สาเหตุของการปลดออกจากการงานอาจจะเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม หรือกลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนไป ทำให้เป็นแรงผลักดันที่ต้องลดกำลังคน การแข่งขันกันรุนแรง การลดการผลิต การเปลี่ยนเทคโนโลยีตลอดจนสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจและการเงิน เป็นต้น

สรุปว่าการลาออกจากงานนั้นเกิดขึ้นทั้งที่พนักงานสมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งสาเหตุที่ ลาออกจากงานอาจเกิดได้จากหลายๆ ปัจจัย ซึ่งบางปัจจัยอาจจะมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง จากเพื่อนร่วมงาน และจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ว่าการลาออกจะเกิดจากปัจจัยใดก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรง และโดยทางอ้อม ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรนั้นทั้งสิ้น

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

ความตั้งใจจะลาออกจากงาน เป็นความคิดสมัครใจต้องการที่จะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่องค์กรแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพ ในอนาคตอันใกล้ (Nadiri & Tanova, 2010) ดังนั้น ความตั้งใจจะลาออกจากงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพยากรณ์การลาออกจากงานได้เป็นอย่างดี (Cho et al., 2009)

นิยามของการตั้งใจลาออก มีผู้ให้คำนิยามต่างกันไป โดย Gaertner et al. (1992) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ความตั้งใจลาออกนั้นหมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่สืบเนื่องมาจากผลของนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังสิ่งที่ดีขึ้นหลังจากการลาออกจากองค์กร ในขณะที่ Tett and Meyer (1993) ให้ความหมายว่าเป็นการไตร่ตรองอย่างรอบคอบถึงความต้องการของตน ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการถอนตัวออกจากงาน (Withdrawal Cognitive)

สำหรับ Steers & Mowday (1981 อ้างถึงใน มนิตรา โอมะคุปต์, 2535, น. 18) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกไว้ว่า จะเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้น การลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกรวมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออก มีอิทธิพล 2 ลักษณะคือ

1. ทำให้เกิดการลาออกโดยตรง บุคคลตัดสินใจลาออกโดยทันทีแม้ยังไม่มีทางเลือกอื่น
2. เป็นสาเหตุของพฤติกรรมค้นหาโอกาส และทางเลือกที่เป็นไปได้ซึ่งโอกาส ทางเลือกจะมีมากหรือน้อยขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ และสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน หากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อย บุคคลอาจจะไม่ลาออกจากองค์กรได้แต่จะมีพฤติกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นแทนเพื่อลดความวิตกกังวลและความซับซ้อนใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้ เช่น การขาดงาน การทำงานเฉื่อยชา การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์การใช้กลไก ป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เมื่อบุคคลตั้งใจจะลาออกและมีทางเลือกก็จะเกิดพฤติกรรม การลาออกขึ้น

Porter et al. (1974) กล่าวว่าความตั้งใจที่จะลาออกจากงานสามารถทำนายได้ ง่ายกว่าการลาออกจากงานจริง ทั้งนี้เพราะความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอยู่ภายใต้การควบคุมของ บุคลากร มากกว่าการลาออกจากงานจริงที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกอย่างอื่นมาก ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานมีความสัมพันธ์สูงกับพฤติกรรมลาออกจากงาน ในขณะที่ Gaertner and Nollen (1992, p. 448) ให้แนวคิดว่าคุณความตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็น ผลจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงาน คาดหวังจะจากองค์กรไปเนื่องจากเชื่อว่า ตนเองจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก นอกจากนั้น Vandenberg and Nelson (1999, p.1315) ยังกล่าวว่าความตั้งใจลาออก หมายถึงการที่บุคคลมีการประมาณความเป็นไปได้ที่จะลาออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันไกล

Beadles et al. (2000) และ Watrous et al. (2006) ให้ความหมายความตั้งใจ จะลาออกของพนักงานว่า เป็นความต้องการที่จะหยุดการทำงาน ซึ่งจะทำให้ การทำงานมีความชะงักงัน และส่งผลให้เป็นข้อจำกัดขององค์กร สอดคล้องกับ Kong et al. (2004) ที่ให้ความหมายไว้ว่าเป็น ความตั้งใจของพนักงานในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่โดยสมัครใจ โดยไม่รวมถึง

การถูกไล่ออกจากงาน และความตั้งใจจะลาออกจากงาน เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดในกระบวนการผละ
ออกจากงาน (Withdrawal Process) ส่วน Karatepe & Uludag (2007) ให้ความหมายถึงความ
ต้องการจะเปลี่ยนสถานที่ทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในงานและชีวิตครอบครัว ในขณะที่ Cho
(2009) ให้ความหมายถึงความน่าจะเป็น ในระยะเวลาอันใกล้ที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกจากงานที่
ทำอยู่ หรือความตั้งใจที่จะค้นหา งานใหม่ที่น่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่างานที่ทำอยู่
สอดคล้องกับ Nadiri & Tanova (2010)

จากการศึกษาหลายแนวคิด สามารถสรุปความหมายของความตั้งใจลาออกจาก
องค์กร ได้ว่าความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมกระทำ
ทางเลือกในงานใหม่ เพื่อวางแผนลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรอื่น หรือ การโอนย้ายงานไป
สถานที่ทำงานอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของพนักงาน แต่อาจยังไม่มีมติตัดสินใจลาออกอย่าง
เด็ดขาด

2.2.3 ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน

การลาออกจากงานนับเป็นเรื่องที่สำคัญในชีวิตการทำงานของพนักงาน ลูกจ้าง
ต้องใช้เวลาพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ ดังนั้น หากพนักงานมีความ
ตั้งใจที่จะลาออกจากงานแล้วแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมเช่นนี้ไม่ใช่พฤติกรรมปกติของพนักงาน ซึ่ง
Landy (1985, p.410) กล่าวว่า การลาออกจากงานเป็นการเปลี่ยนวิถีชีวิตของพนักงาน ทำให้
พนักงานต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบที่มีอยู่และต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการ
ทำงานในที่ทำงานใหม่ นอกจากนี้ผู้ที่ลาออกจากงานยังจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ไกลออกไปและ
ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรับผิดชอบส่วนตัว สถานที่ทำงาน และสภาพการจ้างงานอีกด้วย

ดังนั้น การบริหารแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดอัตราการลาออกของ
พนักงานนั้นจึงต้องเริ่มต้นจากการศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออก
ของพนักงานในระหว่างที่ลูกจ้างยังทำงานอยู่ และเมื่อทราบถึงปัจจัยเหล่านั้นแล้วจึงหาทางยับยั้ง
แก้ไขหรือป้องกันไม่ให้อัตราการลาออกสูงขึ้นมีอิทธิพลต่อลูกจ้างอีกต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดสภาพเงื่อนไขที่
เหมาะสมในการทำงานให้เกิดขึ้น เมื่อพนักงานเปรียบเทียบแล้วว่าการทำงานอยู่กับสถานที่ทำงานเดิม
ยังคงสนองความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานได้มากกว่าการลาออกไปทำงานกับที่ทำงานแห่งใหม่
แล้ว ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานก็จะหมดไป พนักงานก็จะยังคงทำงานกับสถานที่ทำงานเดิมต่อไป

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์กร เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิด
เกิดผลกระทบ ต่อองค์กรหลายๆ ด้าน ดังนี้

ผลกระทบต่อบุคคล

1. พนักงานที่ลาออกมักจะไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องหรือเพียงพอเกี่ยวกับองค์กร
ใหม่ที่พวกเขาไปทำงาน (Wanous et al., 1979) โดยแต่ละบุคคลอาจตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกหรือ

ความมีเหตุผลที่จะลาออกจากผู้ว่าจ้างคนก่อน เช่น ความคาดหวังสูงเกินไปเกี่ยวกับองค์กรใหม่ (Steers and Mowday, 1981) ซึ่งทำให้เมื่อพบเจอกับความเป็นจริงจะนำไปสู่ทัศนคติเชิงลบ ดังนั้น ความคาดหวังเชิงบวกอาจนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงลบได้ตาม “The greener grass phenomenon” โดย Schneider’s (1976, น. 308-333)

2. ผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร Steers and Mowday (1981) กล่าวว่า การลาออกเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบสำหรับบุคคลที่ยังอยู่ในองค์กร ผลในเชิงลบ คือ การสูญเสียเพื่อนร่วมงานผู้ซึ่งมีคุณค่าทั้งทางการทำงานร่วมกันและเหตุผลด้านความสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งพนักงานที่ยังทำงานอยู่ในองค์กรจะต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น เกิดความเครียดและส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ผลกระทบต่อองค์กร

1. ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครพนักงานใหม่ กระบวนการคัดเลือก สัมภาษณ์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าพนักงานเก่าคนอื่นๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรม และผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นภาระสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่ง นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พัฒนาทักษะต่างๆ เป็นต้น (สกวรัตน์ อินทุสมิต, 2543, น. 22-24) ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Costs) เช่น ค่าใช้จ่ายในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเงินเดือนให้กับพนักงานในองค์กร ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีต้นทุนที่แอบแฝงอยู่ในรูปของต้นทุนค่าเสียโอกาส เช่น เวลาที่เสียไปในการฝึกอบรม เป็นต้น

2. ผลกระทบต่อคุณภาพในการปฏิบัติงาน พนักงานใหม่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าพนักงานคนเดิม หรือสูญเสียความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเนื่องจากความจงรักภักดีของลูกค้าผูกติดอยู่กับพนักงานคนเดิม (Darmon, 1990; Schlessinger & Heskett, 1991)

3. ผลกระทบต่อการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยการลาออกอาจทำให้การดำเนินงานในอนาคตหยุดชะงักได้ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูง จะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของสาธารณะชนเสียไป

4. ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของพนักงานในองค์กร กำลังใจอาจบั่นทอนไปจากการสูญเสียเพื่อนร่วมงาน (O’reilly et al., 1989) ทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จัก หรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลให้บุคคล

อื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่นและอาจทำให้กระตุ้นการลาออกของพนักงานอื่นในองค์กรให้มีมากขึ้น เนื่องจากทำให้ตระหนักได้ว่ายังมีงานอื่นเป็นทางเลือกอยู่ (Staw, 1980)

5. ผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากอัตราการลาออกเป็นพฤติกรรมที่มองไม่เห็นและขาดข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารอาจจะตอบสนองอย่างไม่เหมาะสม ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สร้างสรรค์

นอกจากนั้นแล้วการลาออกยังส่งผลติดตามมาอีกนานับประการ ดังที่ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, น. 70) กล่าวว่าเป็นการเพิ่มพูนต้นทุนขององค์กรในประเภทค่าใช้จ่ายต่อไปนี้คือ

1. ต้นทุนการจัดจ้างคน ได้แก่ การสิ้นเปลืองเวลา และภาระในกระบวนการสรรหา การทดสอบ และการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนเข้ามาทดแทนคนที่ออกไป
2. ต้นทุนการฝึกอบรม ได้แก่ การเสียเวลาของหัวหน้าฝ่ายบุคคล และของตัวผู้รับการฝึกอบรมเอง
3. ผู้เริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่โดยปกติจะทำงานได้น้อยกว่าเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับ
4. ผู้เริ่มทำงานใหม่จะมีโอกาสทำงานพลาด หรือทำให้เกิดความเสียหายจากอุบัติเหตุได้มาก และทำให้อัตราการไขว้สวุดอย่างสิ้นเปลืองสูง
5. ช่วงเวลาที่รอการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่าจะมีผลทำให้ผลผลิตลดลง และไม่ได้ใช้เครื่องจักรและเครื่องมือเต็มกำลังการผลิต
6. ต้องมีการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากการเข้าออกงานมีมาก และก่อให้เกิดปัญหาการทำงานเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ

Nobscot Corporation (2004) ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากการออกจากงาน ดังนี้คือ

1. ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากพนักงานลาออก (The Cost of Turnover) เป็นที่ทราบกันดีสำหรับผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานลาออก ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานใหม่ การฝึกอบรม และการสูญเสียผลผลิต และจากตัวเลขพบว่าองค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นประมาณ 25% ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออก ตัวอย่างเช่น ถ้าเงินเดือนเท่ากับ 20,000 เหรียญต่อปี ฉะนั้นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะเท่ากับ 5,000 เหรียญ ต่อพนักงานหนึ่งคน ถ้าองค์กรมีพนักงานลาออก 30 คนต่อเดือน องค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเท่ากับ 150,000 เหรียญ ต่อเดือน หรือเท่ากับ 1,800,000 เหรียญต่อปี

2. การสูญเสียความรู้ขององค์กร (Loss of Company Knowledge) เมื่อพนักงานลาออก องค์กรจะสูญเสียความรู้ที่อยู่กับตัวพนักงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร จากลูกค้าหรือ

โครงการที่เคยมรดำเนินการทั้งในอดีตและปัจจุบัน หรือแม้แต่ต้องสูญเสียให้กับคู่แข่ง ซึ่งโดยปกติองค์กรต้องใช้เวลาและเงินเพื่อการลงทุนสำหรับพนักงานในแต่ละคน หากพนักงานลาออกจะทำให้องค์กรสูญเสียการลงทุนดังกล่าว และทำให้ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การพังทลายทางการบริการลูกค้า (Disruption of Customer Service) ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของลูกค้ากับพนักงาน นั้นถูกพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการซื้อขายกันอย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานลาออกความสัมพันธ์ ดังกล่าวมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรสูญเสียลูกค้าได้

4. การลาออกของพนักงานส่งผลให้เกิดการลาออกได้มากขึ้น (Turnover Spirals into More Turnover) เมื่อพนักงานลาออกจะส่งผลถึงความรู้สึกของพนักงานที่อยู่ในองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเฉื่อยชา ความเกียจคร้าน หรือมีการพูดถึงในด้านลบทำให้ส่งผลถึงขวัญกำลังใจของพนักงานที่เหลือในองค์กรได้ และอาจทำให้พนักงานลาออกเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนั้นการลาออกของบุคลากรในองค์กรอาจก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่างๆ สรุปได้ดังนี้ (ภัทรา ศรีเจริญ, 2534, น. 19-22)

ผลต่อองค์กร

1. ผลต่อค่าใช้จ่าย การลาออกเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม ได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพที่ลดลงในระหว่างการฝึกอบรมบุคลากรใหม่เพื่อมาแทนที่บุคลากรที่ลาออกไป

2. ผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร หากบุคลากรที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นผู้ที่มีความชำนาญ มีความสามารถสูง จะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และอาจก่อให้เกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียงได้

3. ผลต่อกลุ่มสังคมในองค์กร หากผู้ที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของกลุ่ม การลาออกของเขาจะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่โดยทำให้ปริมาณงานมากขึ้นและผลงานอาจมีประสิทธิภาพลดลง

4. ผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร การลาออกของบุคลากรที่เป็นผู้ที่เป็นที่เคารพ หรือเป็นที่รักใคร่ของบุคลากร อาจมีผลต่อทัศนคติ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้ทราบว่า ยังมีทางเลือกอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงานใหม่อีกมากมาย ในขณะที่แต่เดิมไม่เคยสนใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่

5. ผลต่อการสูญเสียโอกาสที่ดีขององค์กร การเปลี่ยนงานของบุคลากรอาจเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องระงับหรือเลื่อนโอกาสที่สำคัญ หรือโครงการที่ดี เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

ผลต่อบุคคล

1. ผลต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร การที่มีพนักงานลาออกจากองค์กรไป ทำให้พนักงานที่ยังอยู่พยายามพิจารณาหาเหตุผลว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนอื่น ๆ ต้องลาออกจากงาน และทำให้เขาพยายามแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย นอกจากนี้การที่เขาได้มีโอกาสรับรู้สภาพความเป็นจริงของหน่วยงานใหม่จะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเดิม

2. ผลต่อพนักงานที่ลาออกจากองค์กร พนักงานที่ลาออกจะสูญเสียประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงานเดิม เช่น ความอาวุโส ผลประโยชน์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้อาจเกิดความเครียดจากงานใหม่ ซึ่งหากไม่สามารถจัดการ กับความเครียดนั้นได้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น และความสัมพันธ์ภายในครอบครัวได้

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

1. ผลต่อราคาสินค้า การที่บุคลากรลาออกจากงานไป จะมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในที่เกิดจากการลาออก และการรับพนักงานใหม่ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นไปด้วย

2. ผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ หน่วยงานหรือโรงงานที่ต้องการขยายกิจการอาจไม่สามารถทำได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ทำให้การขยายการลงทุนต้องชะงักงัน หรือหยุดชะงัก

จากการศึกษาทฤษฎี แม้ว่าจะมีสาเหตุหลายประการที่กระตุ้น ผลักดัน หรือ ดึงดูดให้พนักงานลาออกจากองค์กร ซึ่งสาเหตุที่พนักงานลาออกอาจเกินการควบคุมขององค์กร เช่น แนวโน้มตลาดแรงงาน ภาวะสุขภาพ แต่ก็มีปัจจัยหลายประการที่เป็นปัจจัยด้านองค์กรซึ่งอยู่ในขอบเขตของผู้บริหาร องค์กรจะสามารถระทำการเพื่อดึงดูด และรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ลาออก ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการบริหารจัดการและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยสนใจศึกษากระบวนการลาออก โดยผ่านมุมมองของทฤษฎี การแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งพนักงานจะตัดสินใจจากประสบการณ์ที่ได้รับการปฏิบัติจากองค์กร ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และการได้รับความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออก ซึ่งประสบการณ์ต่างๆ ที่พนักงานได้รับจากนโยบายต่างๆ ขององค์กร อาจมีผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดที่จะลาออก ซึ่งความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นโดยพนักงานจะประเมินจากประสบการณ์ที่ตนได้รับการกระทำต่างๆ จากองค์กร โดยพิจารณาการได้รับความยุติธรรมในเรื่องต่างๆ อีกทั้งนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงาน และการดำเนินการที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานจะตอบแทนโดยการทุ่มเททำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ มีความผูกพันต่อองค์กร คงทำงานอยู่กับ

องค์กรต่อไป แต่หากพบว่าองค์กรไม่ให้คุณค่า หรือเห็นความสำคัญในการทุ่มเททำงาน ไม่ให้การสนับสนุนให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ไม่มีความยุติธรรมในองค์กร ก็จะส่งผลให้ลดความผูกพันองค์กร และคิดที่จะลาออกจากองค์กรในที่สุด

2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการลาออกจากงาน

2.2.4.1 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

การแลกเปลี่ยน (Exchange) หมายถึง คนหนึ่งมีความต้องการ “ของ” จากคนหนึ่ง คือติดต่อกับคนที่มีของที่คนนั้นต้องการ คนที่มีของจะติดต่อกับกันก็ต่อเมื่อพิจารณาเห็นว่า เขาจะได้ประโยชน์(Benefit) จากการแลกเปลี่ยนนั้น ซึ่งคำว่า “ของ” สำหรับการแลกเปลี่ยนอาจเป็นไปได้หลายอย่าง เช่น วัตถุสิ่งของ เงินทอง หรือไม่ใช่วัตถุ เช่น ความเป็นเพื่อน การสนับสนุน ตลอดจนความรัก ความเห็นใจ ความอบอุ่น (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2546, น. 35)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนหรือทฤษฎีปรีวรรตนิยม (Exchange theory) เป็นทฤษฎีหลักทฤษฎีหนึ่งของสังคมวิทยา ที่สามารถนำแนวความคิดไปใช้ได้กับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลไปจนกระทั่งถึงระดับสังคม โดยทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของคู่สัมพันธ์ ในการสนองความต้องการของกันละกัน ซึ่งสโตเรอ (Storer, 1966, อ้างถึงใน สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2546, น. 36-37) ได้ให้หลักการของการเกิดความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนดังนี้

- (1) ฝ่ายหนึ่งต้องการอย่างหนึ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความเชื่อว่าผู้ถูกติดต่อยินดีแลกเปลี่ยนกับสิ่งของของผู้ติดต่อ
- (2) สิ่งของที่ต้องการจะต้องได้มาโดยฝ่ายผู้มีสิ่งของนั้นจริงๆ และการแลกเปลี่ยนนั้นต้องมีความยุติธรรม และจะคงอยู่ตามเท่าที่ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกว่ามีความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน
- (3) ทั้งสองฝ่ายจะต้องไม่แลกเปลี่ยนสิ่งของที่ไม่คู่ควร หรือไม่เหมาะสมกัน เช่น ฝ่ายหนึ่งต้องการค่าจ้างแรงงานที่อีกฝ่ายขอให้ทำ แต่ฝ่ายขอให้ทำเพียงกล่าวขอบคุณ ซึ่งไม่ตรงกับความคาดหวังของผู้ทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงการจ้างงานในองค์กร พนักงานมีการแลกเปลี่ยนในการจ้างงาน เนื่องจากรับรู้ว่ารางวัลที่ตนได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที่ให้ไป และเช่นเดียวกันองค์กรเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเนื่องจากสิ่งที้องค์กรได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที้องค์กรให้กับพนักงาน สิ่งที่เรามักเรียกการแลกเปลี่ยนในการจ้างงานว่าเป็นสัญญาการจ้างงาน ซึ่งมีค่าตอบแทนในหลายรูปแบบ เช่น เงินผลประโยชน์ และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งทั้งสองฝ่ายดำเนินการให้คงมีการแลกเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง โดยที่ต่างฝ่ายต่างรับรู้ว่ารางวัลที่ได้รับมีค่าเท่าหรือมากกว่าสิ่งที่ให้ไป โดยแท้จริงแล้วการแลกเปลี่ยนหมายถึงการให้หรือสิ่งที่ลงทุน รางวัลหรือผลที่ได้รับ กระบวนการเปรียบเทียบ หรือการเปรียบเทียบรางวัลกับสิ่งที่ให้ไป และผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นอยู่ในรูปทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่ง

Blau (1964, อ้างถึง สนธยา พลศรี, 2545, น. 88-90) ได้ให้แนวคิดของหลักการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีหลักการเบื้องต้น 7 ประการ ดังนี้

(1) ยิ่งบุคคลคาดหวังว่าจะได้กำไรจากการกระทำกิจกรรมเฉพาะใด เขาก็ยังมีแนวโน้มจะกระทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น

(2) ยิ่งบุคคลใดได้ทำการแลกเปลี่ยนรางวัลกับบุคคลอื่นมากขึ้นเพียงใด โอกาสที่ความผูกพันระหว่างกันจะเกิดมากยิ่งขึ้น เมื่อแลกเปลี่ยนรางวัลกันนานและบ่อยครั้งก็จะสร้างความผูกพันต่างตอบแทนขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปในสังคมจะมีบรรทัดฐานแห่งการตอบแทนกัน (Norm of Reciprocity) ที่บังคับให้บุคคลตอบแทนสิ่งที่คุณอื่นให้อยู่แล้ว ทำให้ความสัมพันธ์นี้ยืนยาวยิ่งขึ้น

(3) ในความผูกพันต่างตอบแทนนี้ ถ้าหากคู่สัมพันธ์อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ตอบแทนให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ไม่ได้รับตอบแทนก็จะแสดงสิทธิอำนาจมากขึ้น เช่น แสดงความไม่เป็นมิตร แสดงความไม่พึงพอใจ ลดประโยชน์ลง เลิกความสัมพันธ์ หรืออาจกลายเป็นศัตรู คู่แข่งกันก็ได้

(4) บุคคลใดได้รับรางวัลใดมากขึ้น บุคคลนั้นจะยิ่งรู้สึกอึดอัดกับรางวัลนั้น คุณค่าของรางวัลนั้นก็ค่อยๆ ลดลง แต่จะเริ่มหารางวัลอื่นมาทดแทน ในขณะเดียวกันถ้าหากว่าเขาได้รับรางวัลน้อยก็จะถึงจุดอึดอัดอีกเช่นเดียวกัน ตามหลักเศรษฐศาสตร์ เรื่องกฎอรรถประโยชน์หน่วยสุดท้าย (Law of Marginal Utility)

(5) ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่มั่นคง หมายถึงความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่คู่สัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นเพียงสองคนหรือมากกว่าย่อมรับว่ามีอยู่ต่างได้ทดแทนแลกเปลี่ยนรางวัลต่อกันเป็นเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติ ความสัมพันธ์แบบนี้จะทำให้เกิดบรรทัดฐาน หรือมาตรฐานสังคมในการแลกเปลี่ยนอย่างยุติธรรมมากขึ้น

(6) ยิ่งมีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนน้อยลงไปเท่าใด คู่สัมพันธ์ที่ไม่ได้รับความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนก็จะยิ่งใช้สิทธิอำนาจต่อกันฝ่ายหนึ่งมากขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากหลักการในข้อที่ 3 ซึ่งกล่าวมาแล้ว

(7) ยิ่งความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเกิดความสมดุลและความมั่นคงขึ้นในบางหน่วยสังคมก็ยิ่งเป็นไปได้มากกว่า ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนในหน่วยสังคมอื่นจะไม่สมดุลและมั่นคง ซึ่งเป็นหลักการต่อเนื่องจากหลักการข้อที่ 6

2.2.4.2 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วรูม (สุรพล พยอมแย้ม, 2545, น. 57-60) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเป็นการอธิบายพฤติกรรมในรูปของเป้าหมายของบุคคล การเลือกและความคาดหวังเกี่ยวกับการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าบุคคลจะต้องรู้ตัวเองว่าต้องการได้รับสิ่งใดจากการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่

ส่งผลร่วมกันต่อ แรงจูงใจการทำงานของบุคคล 3 องค์ประกอบ คือ การรับรู้คุณค่า ความสัมพันธ์ ระหว่างการกระทำ กับผลลัพธ์ และความคาดหวัง ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง กับ ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ และการรับรู้คุณค่า จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่แสดงการกระทำหรือการปฏิบัติ

วรูม ได้อธิบายถึงกระบวนการในการจูงใจ (Process theory) ว่าบุคคล จะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและถูกใจอย่างไร ซึ่งมองว่าความต้องการเป็นเพียงองค์ประกอบใน กระบวนการ

ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเท่านั้น และการจูงใจจะเป็นผลของ ความต้องการที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความคาดหวังจะเป็นแรงกระตุ้นเพื่อนำบุคคลไปสู่เป้าหมาย ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย ความคาดหวัง (Expectancy) ความพอใจ (Valance) และผลลัพธ์ (Outcomes)

ความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็น หรือการคาดคะเน ของผู้ปฏิบัติงานว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะบรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีก อย่างหนึ่งได้ ถ้าบุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นความพอใจ คือ ปริมาณความพึงพอใจที่ บุคคลคาดหวังจากผลลัพธ์ที่ได้อย่างหนึ่ง ความพึงพอใจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลแต่ละบุคคล ผลลัพธ์แต่ละอย่างกระตุ้นความพึงพอใจในแต่ละบุคคลไม่เท่าเทียมกัน

ผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและการจูงใจ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

(1) ระดับแรก (Primary Outcomes) คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน สืบเนื่องมาจากการใช้ความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน

(2) ระดับที่สอง (Secondary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่ติดตามมาจาก ความพยายามหรือการเกี่ยวพันกับผลลัพธ์ระดับแรก เช่น หลังจากงานสำเร็จได้ความดีความชอบ หลังจากได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีของวรูม (1964) ได้ถูกเพิ่มเติมโดย Porter and Lawler (1968) ซึ่งกล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอีกอย่างหนึ่ง คือ ความเชื่อส่วนบุคคล (Instrumentality) ความ เชื่อส่วนบุคคลนี้คือความรู้สึกส่วนตัวที่เชื่อว่าผลลัพธ์ระดับที่สองจะต้องเกิดขึ้นหลังจากได้รับผลลัพธ์ ระดับแรก ตัวอย่างเช่น ความเชื่อที่ว่า การได้เลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเงินเดือน เป็นผลจากการปรับปรุง ผลการทำงานให้ดีขึ้น

งานวิจัยของ Machael & Spector (1982 อ้างถึงใน ดุจดาว มีปรีชา, 2539) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง โดยได้ศึกษาความพึงพอใจในงาน ความ ผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออก พบว่าตัวแปรความคาดหวังของคณงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของ

พยาบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่าความคาดหวังในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน จากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม และงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าแรงจูงใจตามความคาดหวังซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำผลลัพธ์ และคาดหวังในผลสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

สรุป ทฤษฎีความคาดหวังหรือความคาดหวัง (Expectancy theory) ของวรูม เน้นกระบวนการจูงใจเป็นผลความต้องการ ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยความคาดหวัง ความพอใจ ผลลัพธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอีกอย่างหนึ่ง คือ ความเชื่อส่วนบุคคล เช่น ความรู้สึกส่วนตัวที่เชื่อว่ามีโอกาสได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง เงินเดือน เป็นผลจากการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

2.2.4.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (1960)

ทฤษฎี X เป็นสมมติฐานของผู้จัดการที่มองว่า โดยทั่วไปแล้วพนักงานจะไม่อยากทำงาน ไม่มีความสนใจหรือความตั้งใจในงานที่กระทำ รวมถึงจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในงานด้วย ซึ่งผู้จัดการจะต้องใช้อำนาจบังคับให้พนักงานทำงาน และมีมาตรการลงโทษ เพื่อให้งานสามารถสำเร็จลุล่วง ส่วนการให้รางวัลนั้นจะให้ในบางระดับเท่านั้น โดย McGregor ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนตามทฤษฎี X เชื่อว่าคนมีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้

(1) คนทั่ว ๆ ไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงบิดพลิ้วได้จะทำทันทีเพื่อคนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ

(2) คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้ทำงานก็ต้องมีการบังคับควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีมองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการทางด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการสูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม ลงโทษ มากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ทฤษฎี Y จะมองในมุมมองที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X โดยจะเชื่อว่าพนักงานนั้นต้องการทำงาน มีความสุขกับความสำเร็จ พึงพอใจในงานและมีความรับผิดชอบในงานของตน รวมทั้งจะพยายามแสวงหาแนวทางที่จะทำให้การทำงานนั้นเป็นประสบการณ์ที่ดีอีกด้วย

สมมติฐานเกี่ยวกับคนตามทฤษฎี Y เชื่อในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มีดังนี้

(1) โดยทั่วไป ใ้ว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมคนเราก็ปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจไม่ยอมทำงานนั้นๆ ก็ได้

(2) การควบคุมบังคับบัญชาบางท่วงท้อชใดๆ ไม่ใช่มนรรควิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบ ใ้รู้จักรับผิดชอบในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพอใจและสามารถทำงานใ้บรรลุเป้าหมายได้

(3) การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงานขอแต่ความมั่นคงส่วนตัวเองนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่าๆ มากกว่า ลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนก็อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

McGregor ได้อธิบายถึงกลุ่มพนักงานสองกลุ่มที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างสุดขั้ว ลองสังเกตง่ายๆ หากทีมงานใดกำลังหมดหวัง หมดกำลังใจในการฝ่าฟันใ้งานบรรลุสำเร็จแล้ว ก็จะมีคนกลุ่มหนึ่งที่คร่ำครวญว่าพวกเขาคงไม่สามารถทำงานชิ้นนี้ได้สำเร็จ ในขณะที่คนอีกกลุ่มหนึ่งจะมองว่าถ้าเราพร้อมใจกันแล้ว งานก็จะสามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างแน่นอน แสดงให้เห็นว่าการจูงใจนั้นสามารถทำได้ง่ายกว่ากับคนกลุ่มหลัง และแน่นอนพนักงานในทฤษฎี Y นั้นจะเป็นที่ต้องการของผู้บริหารมากกว่า เพราะการจูงใจจะสามารถบรรลุผลได้ดีในทุกสถานการณ์กับพนักงานกลุ่มนี้ ในบางครั้งการจูงใจก็สามารถช่วยพัฒนาพนักงานในทฤษฎี X ใ้ก้าวมาอยู่ในกลุ่มทฤษฎี Y ได้ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขารู้สึกดีขึ้น มีการพัฒนาความคิด พฤติกรรมในการทำงานดีขึ้น และยังใ้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

สรุป ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor ได้ว่าคนทั่วไปถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงงานทันที เพราะจะได้ไม่เหนื่อย คนไม่ชอบทำงานถ้ามีการดูแลหรือใ้รางวัลจะทำดี คนโดยทั่วไปจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ทฤษฎี X มองคนในแง่ร้าย ทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม การลงโทษ ทฤษฎี Y เชื่อในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ถ้าคนได้ทำงานที่ตนรัก ร่วมงานกับคนที่ชอบ สภาพแวดล้อมที่ดี คนนั้นก็อยากทำงานนั้น การควบคุมไม่ใช่วิธีที่ดีในการทำงาน การเปิดโอกาสให้เขาทำ เขาก็จะทำและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

2.2.4.4 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

อับราฮาม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กล่าวถึงลำดับชั้นความต้องการไว้ว่า ความต้องการของบุคคลนั้นจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้น เรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปสูงสุด โดย Maslow ได้ตั้งสมมติฐานว่า สิ่งจูงใจเกิดจากความต้องการของคนเรา ความต้องการนี้เกิดอยู่เสมอ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้จาก

การตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้น จะเป็นสิ่งจูงใจแทนการได้รับการยกย่องสรรเสริญหรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบเมื่อทำงานได้สำเร็จนั้น เป็นความต้องการระดับสูงและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยสรุปความต้องการของมนุษย์มี 5 ประการ ดังนี้ (อุนิกานต์ มาฆะศิริานนท์, 2545, น. 58)

(1) ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Physiological needs) ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่พัก เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้ ซึ่งในสภาพการทำงาน มนุษย์ต้องการหาเงินให้ได้เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการดังกล่าวมาแล้ว

(2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง รวมถึงความต้องการความมั่นคงหรือป้องกัน (Security-needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายภาพและจิตใจ เช่นต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีการประกันสุขภาพ มีการประกันสังคม มีความมั่นคงในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นต้น

(3) ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม (Social and belonging-needs) มนุษย์ต้องการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ดังนั้นสภาพแวดล้อมในที่ทำงานก็เปรียบเสมือนสภาพแวดล้อมในสังคม เช่น ความผูกพันทางสังคมในการทำงาน และนอกเหนือจากการทำงาน โดยทุกคนต้องการสัมพันธ์ภาพหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

(4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem-needs) เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองโดยการได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้รับมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ การได้รับการยอมรับนับถือเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน เป็นต้น

(5) ความต้องการความสำเร็จสูงสุด เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จสูงสุดของมนุษย์ ได้รับความสมหวังในชีวิต การมีชื่อเสียง มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มั่นคง และได้รับการยอมรับจากสาธารณะและรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง (Self-actualization) การตอบสนองความต้องการองค์กรต้องจัดการกับความต้องการที่ไม่สมหวัง ความต้องการที่ไม่เป็นผลต่ำสุดเริ่มจากความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย ต่อไปถึงความปลอดภัย การเป็นเจ้าของความรัก การได้รับการยอมรับและการมีคุณค่าในตนเอง เป็นสิ่งที่ดีเด่นหรือมีอิทธิพลมากที่สุด โดยทั่วไปแล้วความต้องการที่เด่นนี้จะกระตุ้นให้บุคคลต้องทำเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ส่วนความต้องการที่ได้รับผลสำเร็จแล้วจะไม่สามารถจูงใจได้

2.2.4.5 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จีซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ดังนี้

(1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต (Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความใกล้เคียงกับกับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยของมาสโลว์ ซึ่งต้องการการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

(2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการเกี่ยวกับความรักของมาสโลว์แต่แอลเดอเฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าที่ความถูกใจซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

(3) ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการร่วมกันที่จะได้รับความนิยมนยกย่องและความต้องการที่จะรู้ถึงความสามารถที่แท้จริงซึ่งเป็นความต้องการในขั้นสูงของมาสโลว์ในกรณีที่มีมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการด้านอื่นๆ ก็อาจหันกลับไปสู่ความต้องการในระดับต่ำลงมาอีกเช่นบุคคลที่ล้มเหลวในความก้าวหน้าในงานอาจทำให้เกิดความต้องการด้านความสัมพันธ์ขึ้นมาอีกเป็นต้น

ซึ่งความสำคัญของทฤษฎี ERG ไม่ได้อยู่ที่แนวความคิดใหม่ที่จัดกลุ่มความต้องการของพนักงานตามแบบของมาสโลว์ กล่าวคือ การที่มองว่ากลุ่มความต้องการทั้ง 3 ไม่ได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่กลุ่มความต้องการดังกล่าวมีสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง (Continue) นอกจากนั้นยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นต้องเกิดจากต่ำไปสูงตามแบบทฤษฎีของมาสโลว์ แต่อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันหลาย ๆ อย่างก็ได้ ทฤษฎี ERG ได้แบ่งความต้องการออกเป็น ดังนี้ ความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต

สรุป ทฤษฎี ERG ของ Aldefer แบ่งความต้องการเป็น 3 ส่วน การดำรงอยู่ มีการสัมพันธ์กับผู้อื่น การเจริญเติบโต แต่ความต้องการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันและยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นต้องเกิดจากต่ำไปสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน

2.2.4.6 ทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators) ของเฟรเดอริก เฮอส์ชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่าทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่เฮอส์ชเบอร์ก (Frederick Herzberg) พัฒนาขึ้นมา เพื่อจะพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเฮอส์ชเบอร์กเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่กำหนด ปัจจัยซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลที่มีทัศนคติทางบวกหรือทางลบกับงานของพวกเขา เฮอส์ชเบอร์กได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี

โดยใช้เทคนิคกรณีมีเหตุการณ์สำคัญ (Critical-Incident Technique) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน บรรยายถึงเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความรู้สึกดีหรือไม่ดีในการทำงาน พบว่า

ความรู้สึกดีจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ด้วงงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และโอกาสพัฒนา ปัจจัยเหล่านี้ถูกเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) หรือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน (Job Satisfiers) และในทางตรงกันข้ามเมื่อให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดี จะพบว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องของนโยบาย การดูแลอำนาจการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงื่อนไขการทำงาน และเงินเดือน ปัจจัยนี้จึงถูกเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Job Dissatisfiers) ซึ่งความพอใจในงานกับความไม่พอใจในงานเกิดคนละกลุ่มปัจจัยที่ต่างกัน

Herzberg ได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ที่เรียกว่า The Motivation-Hygiene Theory หรือ Motivation Maintenance Theory ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย โดยปัจจัยจูงใจส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) สำหรับปัจจัยสุขอนามัยซึ่งมิได้เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงานได้ ปัจจัยเหล่านี้คือ ปัจจัยด้านนโยบาย และการบริหาร (Company policy and administration) วิธีการปกครอง บังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) ผู้ร่วมงาน (Subordinates) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Peers) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work condition) เงินเดือน (Salary) ชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคล (Personal life) สถานภาพ (Status) และความมั่นคงของงาน (Security) นอกจากนี้ตามทัศนะของ Herzberg จะเห็นว่างานที่มีความท้าทาย การยกย่องในกรณีปฏิบัติได้ผลดี โอกาสด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาส่วนบุคคลก็จะก่อให้เกิดสถานการณ์ด้านการจูงใจพฤติกรรมด้วยเช่นกัน

สรุป ทฤษฎีองค์ประกอบของ Herzberg ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นการเพิ่มผลผลิต ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยสุขอนามัยมิได้เป็นสิ่งจูงใจแต่ไม่มีปัจจัยเหล่านี้ก็จะเกิดความไม่พอใจได้ เช่น ปัจจัยด้านนโยบาย การบริหาร การปกครอง ความสัมพันธ์ ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อม เงินเดือน ชีวิตความเป็นอยู่ สถานภาพ ความมั่นคง นอกจากนี้งานที่ท้าทายก็เป็น การจูงใจอย่างหนึ่ง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานประกอบด้วย

2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

2.3.1.1 เพศ

เพศเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของลักษณะส่วนบุคคลที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง เพื่ออธิบายการตัดสินใจที่แตกต่างกันของพนักงาน Collins (1993) ที่ศึกษาความแตกต่างระหว่างความเครียดของทั้งสองเพศ และได้ข้อสรุปว่าเพศหญิงมีความเครียดมากกว่าเพศชาย และ Chi et al. (2012) ที่ศึกษาการลาออกของผู้สอบบัญชีในประเทศไทยได้ค้นพบว่า เพศมีความสัมพันธ์อย่างมีสาระสำคัญกับการลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ หัตถชัย ปานสวัสดิ์ (2546) ที่ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านเซเว่นอีเลฟเว่นในภาพรวม และจำแนกตามคุณลักษณะด้านภูมิหลังของพนักงานจำนวน 260 คน พบว่าภูมิหลังของพนักงานที่ลาออกเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในประเทศไทยบางส่วนเช่น งานวิจัยของ ณิชชัย ปินธุ (2553) พบว่าการลาออกจากองค์กรของพนักงานบัญชีเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธาณชตรา สมัครจิตร (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือข่ายพัฒนาวิบูลย์อำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือข่ายพัฒนาวิบูลย์อำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี จำนวน 314 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านเพศ ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่ต่างกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกับกับงานวิจัยของ ตุ่มทอง สิรินุต (2540) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง พบว่าเพศไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน

2.3.1.2 อายุ

มีงานวิจัยหลายงานที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความตั้งใจลาออกของพนักงานในองค์กร โดย Mobley et al. (1978, อ้างถึงใน ณิชชัย ปินธุ 2553) พบว่าอายุของพนักงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ และความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อ

ความตั้งใจลาออกจากองค์กร อัครมาภรณ์ ณ สงขลา (2539) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการออกจากงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มการออกจากงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก และงานวิจัยของ กุลวดี เทศประทีป (2544) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ Healy et al. (1995) พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการลาออกจากองค์กร ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ ธาณชตรา สมัครจิตร (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์พิบูลอำเภอสรีราชาจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า อายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่ต่างกัน และยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ ตุ่มทอง สิรินุต (2540) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง พบว่าอายุไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน

งานวิจัยของเอกภูมิ เรียนลิก (2543) ศึกษา บรรยากาศในองค์กรกับภาวะแปลกแยกที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมและเครื่องนุ่งห่ม ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีอายุ ต่างกัน จะมีภาวะแปลกแยกที่แตกต่างกัน และภาวะแปลกแยกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

2.3.1.3 ระดับการศึกษา

Glimer (1967) พบว่ามีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่ พบว่า กลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด แต่จากการศึกษาอื่นๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน งานวิจัยของสุชาติ วัชรโยธิน (2535) ที่ได้ศึกษาปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร กรณีพนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด พบว่าในส่วนของปัจจัยด้านระดับการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นกลุ่มที่ลาออกจากงานมากที่สุด ซึ่งต่างจากงานวิจัยของอัครมาภรณ์ ณ สงขลา (2539) ที่ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากงานของพนักงานในธนาคารไทยพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามีแนวโน้มออกจากงานมากกว่า

2.3.1.4 อายุงาน

อายุงานบ่งบอกถึงประสบการณ์ และความผูกพันต่อองค์กร โดย March and Simon (1958) ได้เสนอว่า หากพนักงานในองค์กรมีอายุการทำงานยิ่งมาก จะทำให้ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากการอยู่ในองค์กรเป็นเวลานานจะมีแนวโน้มได้รับความยอมรับนับถือจากพนักงานคนอื่นทั้งในด้านของความอาวุโส ความรอบรู้ เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้นๆ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Lee (1967), Hall et al. (1970) และวรรณุช ทองไพบูลย์ (2543) แต่ Glimer (1967) สัมภาษณ์พบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงานบุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

สำหรับงานวิจัยของ ธาณัชตรา สมัครจิตร (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์พิบูลอำเภอสรีราชาจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านอายุในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต่างกัน สาเหตุเนื่องมาจาก ในช่วง 1-6 เดือนแรกเป็นช่วงที่พนักงานอยู่ในระหว่างการทดลองงาน ส่วนช่วงอายุในการทำงานตั้งแต่ 24 เดือนขึ้นไป เป็นช่วงที่พนักงานทำงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร ปัจจัยหลายด้านเริ่มเข้าที่ ลงตัว และพนักงานเริ่มรู้สึกถึงความมั่นคงในองค์กรและปรับตัวเข้ากับสภาพองค์กรได้แล้ว

2.3.1.5 ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ค่าตอบแทนในที่นี้หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นที่พนักงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งปัจจัยในเรื่องค่าตอบแทนนั้น มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน จากการศึกษาของ Marxen (1996) ซึ่งได้ใช้วิธีสำรวจทางโทรศัพท์โดยสอบถามอดีตพนักงานของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในอเมริกา เพื่อที่จะเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับความคิดของพนักงานทั้งก่อนการออกจากงาน ขณะลาออกจากงาน และหลังการลาออกจากงาน ซึ่งพบว่าเงินเดือนคือเหตุผลลำดับที่ 2 ของการลาออก ในขณะที่ Farris (1971) พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับรายได้ที่พนักงานได้รับในแต่ละเดือน ในขณะที่ภราตี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่าง เงินเดือน/ ค่าตอบแทน กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

2.3.2 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน

ถ้างานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจจะเป็นเสมือนแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ในการทำงานของบุคคลที่จะทำให้เขารู้สึกอยากทำงาน และผลงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเองและถ้าหากผลงานที่ออกมาไม่ดี บุคคลก็จะพยายามมากขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงผลงาน

ที่ไม่พึงพอใจเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพผลงานที่ดี (Hackman and Oldham, 1975) โดยงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติอยู่ จะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกแบบงานว่าจะจัดหรือออกแบบงานอย่างไรเพราะการออกแบบงาน (Design of Work) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลใน องค์กรและมีความสำคัญโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน Glimmer (1971) ได้สรุปว่าลักษณะของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหากได้ทำงานตามที่เขาถนัด หรือตามความสามารถ เขาจะเกิดความพอใจ คนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงาน เพราะองค์ประกอบนี้มาก งานวิจัยของฤทัยขวัญ บูรณวนิช (2548) ซึ่งได้ทำการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างความทุกข์ใจกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน พบว่าลักษณะงานซึ่งประกอบไปด้วย บทบาทในการทำงานที่ไม่ชัดเจน ความไม่มั่นคงในการทำงาน และงานที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฤทธิตา รักกุล (2549) ที่กล่าวว่าลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มการลาออก กล่าวคือ หากลักษณะงานนั้นไม่มีความท้าทาย ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดความพึงพอใจด้านลักษณะงานต่ำ ก็จะมีผลทำให้มีแนวโน้มการลาออกสูงและการศึกษาของ กุลวดี เทศประทีป (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดพระนครศรีอยุธยาพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานสามารถพยากรณ์การลาออกจากงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับงานวิจัยของ ปิยะอัสพร ดีประเสริฐวิทย์ (2544) ศึกษา อิทธิพลของปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของงานด้านผลย้อนกลับของงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก

2.3.3 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันพนักงานในหลายตำแหน่งอาจไม่ได้รับโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีการแสดงหรือกำหนดเส้นทางชีวิตการทำงานที่ชัดเจน หรือไม่มีตำแหน่งที่มีระดับสูงขึ้นไปที่สามารถเลื่อนระดับขึ้นไปได้ ทำให้เกิดความรู้สึกท้อถอยในการทำงาน และอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการทำงานของตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในที่สุด ความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้สิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของพนักงาน จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน หากพนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ งานวิจัยของ พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2553) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนด้านอาชีพและความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน

495 คน พบว่า ความพึงพอใจในด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สามารถพยากรณ์ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับคำกล่าวของ Rhoades and Eisenberger (2002) ที่กล่าวไว้ว่าความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่างค์กรเห็นคุณค่า ให้ความสำคัญและพนักงานได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์กร

สำหรับงานวิจัยของ สมศักดิ์ เตชะวสุญญ, สมบัติ อภิกุลวิณิช และสุชาติ วิไลวรวิทย์ (2539) ได้ศึกษาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเปลี่ยนงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในองค์กรภาคเอกชน พบว่า โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจเปลี่ยนงาน

2.3.4 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน

งานวิจัยของ สุทธิณี กุศลศรี (2544) ศึกษาสาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัททีพีโอโพลีน จำกัด (มหาชน) พบว่ารูปแบบการบริหารงานแบบระบบครอบครัวและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรสาร เทพศิริ (2547) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความต้องการลาออกจากการงานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์ ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้บรรยากาศการบริหารงานในองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออกจากการงานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์

2.3.5 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน

Shaw et al. (1998) ได้ศึกษาสาเหตุของการลาออกจากการงาน ได้ข้อสรุปว่า ปัญหาหลักมาจากการบังคับบัญชาที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการไม่ได้รับการยอมรับ หรือเห็นความสำคัญจากหัวหน้างาน หรือได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการทำงานที่จำกัด สอดคล้องกับ Thatcher et al. (2003) ที่พบว่าปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งกระทบต่อการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนจากองค์กรก็มีผลต่อการลาออกของพนักงานผู้ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในระดับสูงแต่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่ำ จะมีความตั้งใจลาออกจากการงานอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานผู้ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและองค์กรอยู่ในระดับต่ำ (Tuzan and Kaemci, 2012)

Hickman and Silva (1991) กล่าวว่าปัญหาการลาออกของพนักงานส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากคุณสมบัติส่วนตัว หรือความไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานก็ได้ เช่น จากการทำงานอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานทุกวัน หัวหน้างานอาจมองข้ามการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้นของพนักงาน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วหัวหน้างานจะต้องเข้าใจความคาดหวังและความต้องการของ

พนักงานเกี่ยวกับการยอมรับและควรจะหาทางให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับไม่ว่าจะเป็นการยอมรับอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยชมเชย การออกหนังสือชมเชย การไม่ตระหนักว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอาจทำให้พนักงานบางคนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นมาได้ นอกจากนี้หัวหน้างานควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน สร้างทีมการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกันนอกเหนือไปจากการทำหน้าที่ของหัวหน้างาน อนึ่งในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในงานนั้นหัวหน้างานจะต้องปฏิบัติต่อคนงานอย่างยุติธรรม เช่น การดำเนินงานอย่างฉับพลันเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของคนงาน การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การเอาใจใส่ในความสามารถของคนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงาน เป็นต้น

ธวัชชัย บุญเพิ่มราศรี (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงาน บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำจะมีการตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง และระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

2.3.6 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

ภิญโญ เสือพิทักษ์ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรของพนักงานบริหารระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) พบว่า เพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ หัตถชัย ปานสวัสดิ์ (2546) ที่ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านเซเว่นอีเลฟเว่นพบว่าปัญหาด้านเพื่อนร่วมงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาวิจัยของ ธวัชชัย บุญเพิ่มราศรี (2552) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการตั้งใจลาออก โดยบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับปานกลางมีการตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่าบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับสูง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจาก

องค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

2.3.7 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าจ้างและเงินเดือนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะค่าจ้างหรือผลตอบแทนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดหาสิ่งของต่าง ๆ ที่ต้องการเช่น อาหาร เสื้อผ้า ยารักษาโรคและเครื่องนุ่งห่ม ทั้งแก่ตนเองและครอบครัว ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างสภาพทางสังคมให้แก่แต่ละบุคคล เช่น ผู้มีรายได้สูง มีฐานะมั่งคั่ง มักจะได้รับการยกย่องนับถือจากสังคม เป็นต้น นอกจากนี้เงินเดือนหรือผลตอบแทนยังเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจรักงานและปฏิบัติงานให้เป็นผลดี

สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ไม่ต้องวิตกกังวล ปัญหายุ่งยากทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนี้ย่อม หมายถึงสวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะที่ทำงาน (On the Job) นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off the job within the workplace) นอกสถานที่ทำงาน (Outside the workplace) นอกจากนั้นจะต้องไม่ให้เฉพาะลูกจ้างเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึงครอบครัวและชุมชนด้วย

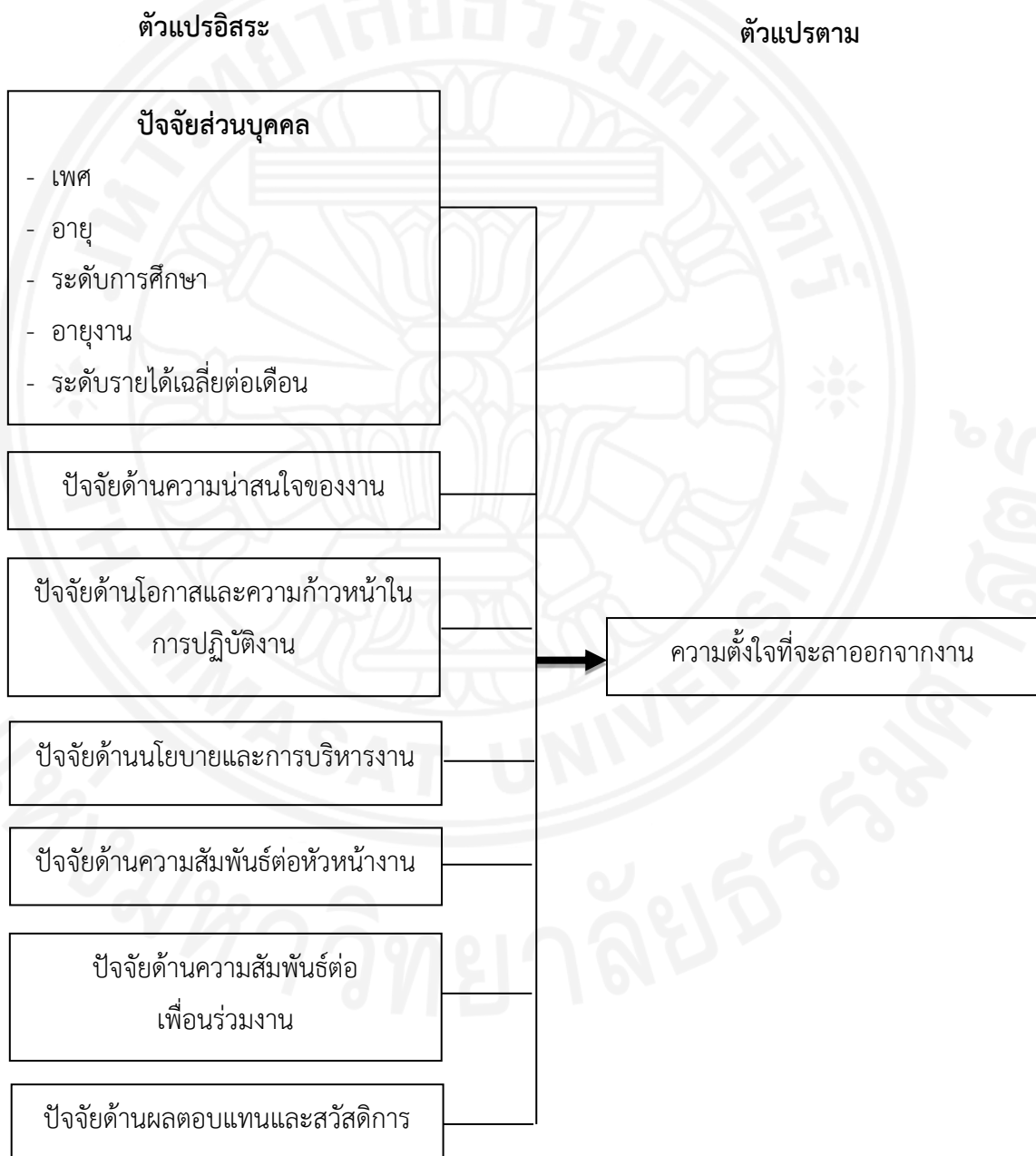
งานวิจัยของ อัครรัตน์ พูลกระจำง (2552) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทไทยเมืงทอลจำกัดพบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อมรา ไทยประเสริฐ (2547) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทไทยเบเวอร์เรจแคน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกปัจจัยหนึ่ง ได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ

ในส่วนของพนักงานที่รับราชการ ก็มีงานวิจัยของปาณวัฒน์ พุฒซ้อน (2542) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักบินกองทัพอากาศต่อการลาออกจากราชการ ผลการศึกษาพบว่านักบินกองทัพอากาศ มีความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ ต่ำ และมีความคิดที่จะลาออกจากราชการ โดยจะออกไปทำงานเอกชน และไปเป็นนักบินของบริษัทการบินเอกชน โดยมีเหตุผลเพื่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานและความต้องการมีสวัสดิการที่ดีและมีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่า แต่ละหน่วยงานหรือองค์กรในงานวิจัยต่างๆ มีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ทั้งในแง่ขององค์กร และพนักงาน ทำให้ผลงานวิจัยที่ได้ออกมาแตกต่างกัน แต่โดยรวมพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มักจะไม่มีความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานในด้านต่างๆ นั้น ผลการวิจัยจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร แต่ส่วนใหญ่พบว่าปัจจัยด้านเงินเดือนสวัสดิการจะมีความตั้งใจลาออกของพนักงาน แต่ปัจจัยด้านอื่นๆ อาทิเช่น ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน นโยบายการบริหารงาน ยังมีผลที่แตกต่างออกไปในแต่ละงานวิจัยในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น การกำหนดปัจจัยที่นำมาใช้ในรูปแบบสอบถามในงานวิจัยเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้ทำการวิจัยจะต้องศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในลักษณะองค์กร บริษัท สภาพแวดล้อม และพนักงานขององค์กรก่อน ที่จะกำหนดปัจจัยที่คาดว่าจะมีความตั้งใจลาออกของพนักงานได้

2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษางานวิจัยในอดีตข้างต้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

ในบทนี้จะเป็นส่วนของวิธีการดำเนินงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในหัวข้อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 การออกแบบงานวิจัย
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.3 สมมติฐานของงานวิจัย
- 3.4 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.6 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.7 การประเมินความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือ
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การออกแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยปัจจัยที่ทำการศึกษา คือ

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร อันได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

รวมถึงศึกษาว่าในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) ซึ่งใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การประมวลผลจากโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นจึงทำการสรุปผลการวิจัย เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของตารางและการบรรยายประกอบ

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.2.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables)

ได้แก่

3.2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) อายุงาน
- (5) ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

3.2.1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- (1) ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ
- (2) ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

3.2.1.3 ปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร

- (1) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน
- (2) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน
- (3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
- (4) ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ได้แก่ ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

3.3 สมมติฐานของงานวิจัย

งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีสมมติฐานดังนี้

3.3.1 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

3.3.2 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

3.3.3 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

3.4 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.4.1 ประชากรในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 710 คน

3.4.2 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

จากจำนวนประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 710 คน ทำให้การศึกษาในครั้งนี้จะกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากสูตร Yamane (1967) ซึ่งสามารถแสดงวิธีคำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ กำหนดให้เท่ากับ 5%

ดังนั้นในการวิจัยนี้ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{1}{1 + 710(0.05)^2} \\ &= \frac{710}{1 + 1.775} \\ &= 256 \end{aligned}$$

จากการคำนวณข้างต้น จำนวนตัวอย่างที่ควรนำมาใช้ในการศึกษาเท่ากับ 256 ตัวอย่าง แต่ทั้งนี้เพิ่มอัตราการตอบกลับ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยครั้งนี้เพิ่มขึ้นอีก 5% รวมเป็น 270 ตัวอย่าง และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2558 ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างจะไม่รวมพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีแนวโน้มจะลาออกไปศึกษาในอนาคตอันใกล้

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและปัจจัยหลักทั้ง 6 ปัจจัย

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) เพื่อคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามว่าอยู่ในขอบเขตของงานวิจัยหรือไม่

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (Five-Point Likert Scales) แบ่งระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กร เป็นการวัดข้อมูลในแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งกำหนดค่าระดับการให้ความสำคัญตามหลักเกณฑ์ดังนี้

ตารางที่ 3.1

แสดงค่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กร

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
เห็นด้วยมากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้นเป็นดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กร ได้เกณฑ์วัดดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2

เกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ยคะแนนในระดับต่างๆ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41-4.20	เห็นด้วยมาก
2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงานที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (Five-Point Likert Scales) เป็นการวัดข้อมูลในแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งกำหนดค่าระดับการให้ความสำคัญตามหลักเกณฑ์ดังนี้

ตารางที่ 3.3

แสดงค่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
เห็นด้วยมากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้นเป็นดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ได้เกณฑ์วัดดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4

เกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ยคะแนนในระดับต่างๆ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความเห็น
4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41-4.20	เห็นด้วยมาก
2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) โดยมีระดับการวัดข้อมูลดังต่อไปนี้

- (1) เพศ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- (2) อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- (3) ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- (4) อายุงานที่ทำงานกับสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- (5) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- (6) หน่วยงานที่สังกัดในสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 5 เป็นการให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

3.6 วิธีการเก็บข้อมูล

ในการศึกษานววิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดสำนักงานบัญชีกลาง ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้

แบบสอบถามที่ทางผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 270 คน ซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัยระหว่างเดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2558 สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆ ที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและศึกษานั้นมาสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

3.7 การประเมินความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือ

งานวิจัยนี้ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้งานจริง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคำถามในแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากนั้นได้มีการทดลองใช้แบบสอบถาม (Pilot Survey) จำนวน 30 ชุดกับพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อทดสอบความเข้าใจ และนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทำแบบสอบถามมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การจัดเรียงคำถาม ลักษณะของคำถาม รวมถึงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมคำถามในแบบสอบถามให้สามารถวัดในประเด็นที่ต้องการ และให้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ก่อนจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายข้างต้นเป็นขั้นตอนสุดท้าย

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

สำหรับอธิบายลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง คือเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยงาน ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูลสถิติที่ใช้ และอธิบายถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

และปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร โดยศึกษาและนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก

3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นการศึกษาข้อมูล ของกลุ่มตัวอย่าง และทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะใช้สถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยที่สัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน
2. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย
3. การวิเคราะห์ Independent-Sample T Test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน
4. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งที่เป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน นอกจากนี้ยังศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ หน่วยงาน สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน กับความตั้งใจลาออกโดยในบทที่ 4 นี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาประมวลผล และวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

4.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และตัวแปรตาม

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

4.4.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมตัวแปรอิสระโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย

4.4.2 การกำหนดกลุ่มปัจจัย

4.5 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

4.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยระยะเวลาในการรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 1 เดือน (ระหว่างเดือนตุลาคม 2558 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2558) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลและสามารถรวบรวมได้จำนวน 288 ชุด ซึ่งทาง

ผู้วิจัยได้ทำการตัดแบบสอบถามที่เลือกตอบว่า “มีแนวโน้มที่จะลาออกไปศึกษาต่อในอนาคตอันใกล้” จำนวน 11 ชุดออกไป เนื่องจากเป็นเหตุผลของการลาออกของพนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริษัท เพราะบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยนี้ได้ ดังนั้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนจำนวนทั้งสิ้น 277 ชุด ทำให้ความคลาดเคลื่อนลดลงเหลือ 4.69% โดยมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1. เพศ		
ชาย	88	31.8%
หญิง	189	68.2%
รวม	277	100.0%
2. สถานภาพสมรส		
โสด	221	79.8%
สมรส	56	20.2%
รวม	277	100.0%
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	202	72.9%
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	75	27.1%
รวม	277	100.0%
4. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	45	16.2%
25-30 ปี	137	49.5%
31-35 ปี	38	13.7%
มากกว่า 35 ปี ขึ้นไป	57	20.6%
รวม	277	100.0%

ตารางที่ 4.1

แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
5. หน่วยงาน		
Order to Cash Process	14	5.1%
Purchase to Pay Process	22	7.9%
General Accounting Process	26	9.4%
General Ledger Process	33	11.9%
Overseas Accounting Services	33	11.9%
Costing Process	34	12.3%
Business Analysis and Reporting Process	80	28.9%
BI & SAP/SCG Consolidation/Accounting System and Process Development	35	12.6%
รวม	277	100.0%
6. หน่วยงานธุรกิจที่ทำงานให้		
Chemicals	69	24.9%
Paper	75	27.1%
CBM	133	48.0%
รวม	277	100.0%
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
15,000-30,000 บาท	72	26.0%
30,001-45,000 บาท	90	32.5%
45,001-60,000 บาท	64	23.1%
มากกว่า 60,000 บาท	51	18.4%
รวม	277	100.0%
8. ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCG		
1-6 ปี	178	64.3%
7-12 ปี	41	14.8%
13 ปีขึ้นไป	58	20.9%
รวม	277	100.0%

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถแบ่งออกเป็นเพศชาย 31.8% และเพศหญิง 68.2% ตามลำดับ ส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพโสด ซึ่งคิดเป็น 79.8% ของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีอายุระหว่าง 25-30 ปี มากที่สุด คิดเป็น 49.5% ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี 72.9% โดยเป็นพนักงานที่สังกัดหน่วยงาน Business Analysis and Reporting Process มากที่สุด คิดเป็น 28.9% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานให้กับหน่วยธุรกิจ Cement- Building Material (CBM) 48% ซึ่งส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,001-45,000 บาทต่อเดือน คิดเป็น 32.5% ของกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ในช่วง 1-6 ปี คิดเป็น 64.3% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และตัวแปรตาม

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระ

Variables	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน			
งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด	3.35	0.81	เห็นด้วยปานกลาง
ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำเป็นงานที่มี ความสำคัญต่อบริษัท	3.76	0.84	เห็นด้วยมาก
งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน	3.38	0.76	เห็นด้วยปานกลาง
ท่านรู้สึกว่างานของท่านช่วยกระตุ้นให้เกิด ความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.21	0.87	เห็นด้วยปานกลาง
งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ	3.16	0.95	เห็นด้วยปานกลาง
ท่านได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดง ความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่ท่านสนใจ ที่จะทำ	3.08	1.00	เห็นด้วยปานกลาง
ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ซึ่งท่านได้รับ มอบหมายมีความน่าสนใจ	3.30	0.85	เห็นด้วยปานกลาง
ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน			
ท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งของ บริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสม	3.04	1.01	เห็นด้วยปานกลาง
ท่านคิดว่าการทำงานที่ SCG มีโอกาส ก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น	3.14	1.01	เห็นด้วยปานกลาง
ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาสดังได้รับการ เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.16	0.97	เห็นด้วยปานกลาง
บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ	4.05	0.78	เห็นด้วยมาก
ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่าง สม่ำเสมอ	3.84	0.82	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระ (ต่อ)

Variables	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (ต่อ)			
องค์กรมีการจัดโปรแกรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.67	เห็นด้วยมาก
ท่านคิดว่าระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบริษัทเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	3.06	0.84	เห็นด้วยปานกลาง
ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน			
ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ	3.61	0.67	เห็นด้วยมาก
ผู้บริหารและคณะจัดการของเครือฯเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.83	0.66	เห็นด้วยมาก
ท่านรับทราบนโยบายของเครือฯ จากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน	3.69	0.71	เห็นด้วยมาก
ท่านยึดถือนโยบายของเครือฯเป็นที่ตั้ง และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.70	0.63	เห็นด้วยมาก
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน			
ท่านรู้สึกว่าคุณภาพของหัวหน้างานมีความยุติธรรม	3.29	1.18	เห็นด้วยปานกลาง
หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้	3.42	1.24	เห็นด้วยมาก
ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน	3.42	1.19	เห็นด้วยมาก
หัวหน้างานของท่านมักจะมีการให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ	3.26	1.16	เห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระ (ต่อ)

Variables	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน			
ท่านและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.87	0.89	เห็นด้วยมาก
ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว	3.62	1.01	เห็นด้วยมาก
ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	3.71	0.93	เห็นด้วยมาก
ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	3.68	0.93	เห็นด้วยมาก
เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการมาทำงาน	3.51	1.08	เห็นด้วยมาก
ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ			
ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.18	1.09	เห็นด้วยปานกลาง
ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี	3.33	1.11	เห็นด้วยปานกลาง
ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน	3.04	1.08	เห็นด้วยปานกลาง
บริษัทมีการบริหารจัดการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.24	1.11	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าปัจจัยอิสระที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุด 5 อันดับแรก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ประกอบด้วยปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของบริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.05 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในส่วนขององค์กรมีการจัดโปรแกรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ในเรื่องที่ทำนและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของโอกาสที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ปัจจัยด้านความนโยบายและการบริหารงาน ในเรื่องผู้บริหารและคณะกรรมการของเครือฯเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

สำหรับปัจจัยอิสระที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยน้อยที่สุด 5 อันดับสุดท้ายประกอบด้วย ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในเรื่องนโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ซึ่งมีค่าเท่ากับกับ ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ในเรื่องของความพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงานค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในเรื่องของระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบริษัทเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน ในส่วนของการที่ได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่ท่านสนใจที่จะทำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในเรื่องท่านคิดว่าการทำงานที่ SCG มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับ บัณฑิตบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรตาม

Variables	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
ความตั้งใจลาออกจากงาน			
ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น	3.65	1.10	เห็นด้วยมาก
ท่านติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงาน หรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ	3.54	1.22	เห็นด้วยมาก
ท่านจะลาออกจากงานทันที ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า	3.90	1.05	เห็นด้วยมาก
ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ท่านมีความคิดที่จะลาออก	3.56	1.23	เห็นด้วยมาก
ท่านคิดเกี่ยวกับการลาออกจากบริษัทนี้บ่อยครั้ง	3.47	1.12	เห็นด้วยมาก
ท่านกำลังมองหางานใหม่ที่ดีกว่านี้	3.57	1.16	เห็นด้วยมาก
รวม	3.61	1.16	เห็นด้วยมาก

ตัวแปรตามในงานวิจัยนี้คือ ความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบัณฑิตบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ตามข้อมูลจากตาราง 4.3 พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างมีระดับความตั้งใจลาออกจากงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ท่านจะลาออกจากงานทันที ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า ค่าเฉลี่ย = 3.90 รองลงมาคือ ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 3.65 ท่านกำลังมองหางานใหม่ที่ดีกว่านี้ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 3.57 และต่อมาคือในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ท่านมีความคิดที่จะลาออก อยู่ในระดับเห็น

ด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 3.56 ท่านติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงาน หรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 3.54 และสุดท้ายคือท่านคิดเกี่ยวกับการลาออกจากบริษัทนี้บ่อยครั้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 3.47 โดยในการทดสอบผู้วิจัยได้ใช้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามในการทดสอบสมมติฐาน

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้ศึกษาว่าในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งของงานวิจัย เนื่องจากถ้าลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผล บริษัทก็ควรที่จะตระหนักถึงลักษณะทางภายนอกของพนักงานด้วย โดยข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม มีดังนี้

4.3.1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 และกำหนดสมมติฐานที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.4

แสดงผลการวิเคราะห์เพศกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

เพศ	N	ค่าเฉลี่ยความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Mean)	Std. Deviation	Sig.
ชาย	88	3.63	1.0817	0.910
หญิง	189	3.61	0.9475	

จากตารางที่ 4.4 ทดสอบปัจจัยลักษณะทางเพศที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วย Independent Samples T Test ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.910 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญในการทดสอบที่ $\alpha = 0.05$ จึงยอมรับ H_0 แสดงว่าเพศแตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 เช่น งานวิจัยของ ธาณัษฐรา สมัครจิตร (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือข่ายพัฒนาวิบูลย์อำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านเพศ ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่ต่างกัน

4.3.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 และกำหนดสมมติฐานที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5

แสดงผลการวิเคราะห์อายุกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

อายุ	N	ค่าเฉลี่ยความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Mean)	Std. Deviation	Sig.
ต่ำกว่า 25 ปี	45	3.367	0.9123	0.116
25-30 ปี	137	3.631	0.9522	
31-35 ปี	38	3.547	0.9619	
มากกว่า 35 ปี	57	3.837	1.1232	

จากตารางที่ 4.5 ทดสอบปัจจัยด้านอายุที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วย One-Way ANOVA ค่าสถิติ F-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.116 มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.05$ ในการทดสอบจึงยอมรับ H_0 แสดงว่าช่วงอายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์

ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เพราะถึงแม้ว่าอายุจะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรมเพราะผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน แต่พนักงานไม่ได้ใช้เหตุผลในเรื่องอายุเป็นเหตุผลสำหรับการตัดสินใจลาออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 เช่น งานวิจัยของ ตุ่มทอง สิรินุต (2540) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง พบว่าอายุไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน

4.3.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา กับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 และกำหนดสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6

แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการศึกษากับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ระดับการศึกษา	N	ค่าเฉลี่ยความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Mean)	Std. Deviation	Sig.
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	202	3.584	0.9522	0.336
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	75	3.713	1.0872	

จากตารางที่ 4.6 ทดสอบปัจจัยด้านระดับการศึกษาที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วย One-Way ANOVA ค่าสถิติ F-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.336 มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.05$ ในการทดสอบจึงยอมรับ H_0 แสดงว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เนื่องจากสังกัดสำนักงานบัญชี

กลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานที่มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และปรับระดับเงินเดือนตามความสามารถและการศึกษาของพนักงานที่เหมาะสมอยู่แล้ว ทำให้พนักงานไม่ได้ใช้เหตุผลในเรื่องของระดับการศึกษาเป็นเหตุผลสำหรับการตัดสินใจลาออก เพราะบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ไม่ด้อยกว่าบริษัทชั้นนำอื่นๆ ในเรื่องนี้ ซึ่งจะต่างจากงานวิจัยในอดีตที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 เช่น งานวิจัยของสุชาติ วัชรโยธิน (2535) ที่ได้ศึกษาปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร กรณีพนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด พบว่าในส่วนของปัจจัยด้านระดับการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นกลุ่มที่ลาออกจากงานมากที่สุด

4.3.4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุงาน กับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 และกำหนดสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7

แสดงผลการวิเคราะห์อายุงานกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

อายุงาน	N	ค่าเฉลี่ยความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Mean)	Std. Deviation	Sig.
1-6 ปี	178	3.558	0.9539	0.390
7-12 ปี	41	3.712	0.9905	
13 ปีขึ้นไป	58	3.740	1.0959	

จากตารางที่ 4.7 ทดสอบปัจจัยด้านอายุงานที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วย One-Way ANOVA ค่าสถิติ F-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.390 มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.05$ ในการทดสอบจึงยอมรับ H_0 แสดงว่าอายุงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย

จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เนื่องจากสังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานและบริษัทที่ดูแลด้านเงินเดือนและสวัสดิการแก่พนักงานเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะพนักงานจะมีอายุงานเท่าใดก็ตาม บริษัทก็สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ไม่ด้อยกว่าบริษัทชั้นนำอื่นๆ ในเรื่องนี้ และอีกเหตุผลหนึ่งก็คือพนักงานของบริษัทเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ว่าจะตัดสินใจลาออกที่อายุงานเท่าไร ก็ไม่ได้มีผลต่อการเลือกไปทำงานที่อื่น ดังนั้น อายุงานจึงไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่พนักงานคำนึงถึงว่ามีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

4.3.5 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 และกำหนดสมมติฐานที่ 5 ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8

แสดงผลการวิเคราะห์ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	N	ค่าเฉลี่ยความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Mean)	Std. Deviation	Sig.
15,000-30,000 บาท	72	3.557	0.9476	0.671
30,001-45,000 บาท	90	3.566	0.9654	
45,001-60,000 บาท	64	3.741	1.0101	
มากกว่า 60,000 บาท	51	3.649	1.0780	

จากตารางที่ 4.8 ทดสอบปัจจัยด้านระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วย One-Way ANOVA ค่าสถิติ F-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.671 มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.05$ ในการทดสอบจึงยอมรับ H_0 แสดงว่าระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัด

สำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เนื่องจากสังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานและบริษัทที่ดูแลด้านเงินเดือนและสวัสดิการแก่พนักงานเป็นอย่างดี บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ไม่ด้อยกว่าบริษัทชั้นนำอื่นๆ ในเรื่องนี้ ดังนั้นระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนจึงไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่พนักงานคำนึงถึงว่ามีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากการทบทวนวรรณกรรม ได้มีการกำหนดปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และปัจจัยดำรงรักษาขององค์กร อันได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ รวมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานทั้งหมด 6 ปัจจัย และทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระต่างๆ ทั้งสิ้น 31 ตัวแปรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีคู่ตัวแปรอิสระหลายตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการนำไปวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Regression Analysis) ดังนั้นผู้วิจัยได้นำตัวแปรอิสระทั้งหมด ไปสกัดความเหมือนกันของตัวแปรออกมาเป็นกลุ่มปัจจัยใหม่ก่อน เพื่อให้ได้ข้อมูลผลการวิเคราะห์ที่เหมาะสมและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4.4.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมตัวแปรอิสระโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และ Bartlett's Test of Sphericity ในการทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรอิสระว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้วิธีการสกัดปัจจัยหรือไม่ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) เป็นการทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ ว่าจะมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์หรือไม่ หากค่า KMO สูง (ค่าที่ยอมรับคือ 0.5-1) แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำการวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้ ในทางกลับกัน KMO ต่ำกว่า 0.5 แสดงว่าข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ตารางที่ 4.9

แสดงเกณฑ์ในการพิจารณาค่า KMO

	ระดับความเหมาะสมของข้อมูลในการนำ การวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้
KMO = 0.90-1.00	ดีมาก
KMO = 0.80-0.89	ดี
KMO = 0.70-0.79	ดีพอใช้
KMO = 0.60-0.69	ปานกลาง
KMO = 0.50-0.59	น้อย
KMO < 0.50	ไม่เป็นที่ยอมรับ

สำหรับการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity เป็นการทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันหรือไม่ โดยการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนด $\alpha = 0.05$ และตั้งสมมติฐานคือ

H_0 : ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และ

H_1 : ตัวแปรมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ตารางที่ 4.10

แสดง KMO และ Bartlett's Test ของตัวแปรอิสระ

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7813.401
	Df	465
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 4.10 พบว่า มีค่า KMO เท่ากับ 0.919 แสดงว่าข้อมูลที่รวบรวมได้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยในระดับดีมาก และผลจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่า Chi-Square = 7813.401 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในการทดสอบ ดังนั้น จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 31 ตัว

แปรมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน สรุปได้ว่า ตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย และสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ปัจจัยต่อไปได้

4.4.2 การกำหนดกลุ่มปัจจัย (Factor Analysis)

จากการทดสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และ Bartlett's Test of Sphericity ข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยได้ทำการสกัดปัจจัย (Extraction) แบบ Principal Component Analysis (PCA) และเพื่อให้น้ำหนักขององค์ประกอบในปัจจัยที่สกัดได้มีความชัดเจนมากขึ้น จึงใช้วิธีการหมุนแกนปัจจัยแบบ Varimax แล้วใช้เกณฑ์ในการตัดสินจำนวนปัจจัยที่เหมาะสมจากการพิจารณาค่า Eigenvalue ที่มากกว่า 1 และค่า Factor Loading ของตัวแปรในปัจจัยต้องไม่น้อยกว่า 0.5 ซึ่งตัวแปรแต่ละตัว ต้องไม่มีค่า Factor Loading สูงใกล้เคียงกันในปัจจัยมากกว่า 1 ปัจจัย

เมื่อทำการสกัดปัจจัยแบบ Principal Component Analysis (PCA) พบว่า ค่า Initial Eigenvalues มีตัวแปรอิสระต่างๆทั้งสิ้น 31 ตัวแปร สามารถจัดเป็นกลุ่มปัจจัยใหม่ได้ทั้งหมด 7 กลุ่มปัจจัย ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรอิสระเดิมทั้งหมดได้ถึง 78.184% และเมื่อประกอบกับค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลังหมุนแกนของปัจจัยหมุนแกน สามารถจัดกลุ่มปัจจัยเป็น 7 กลุ่มปัจจัย

จากการจัดกลุ่มข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อกลุ่มปัจจัยจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย พร้อมทั้งได้จัดทำตารางเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงกลุ่มปัจจัยเดิมจากการทบทวนวรรณกรรม และกลุ่มปัจจัยใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย ตามตารางที่ 4.11 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย
<p>1. ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน</p> <p>1.1 งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด</p> <p>1.2 ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท</p> <p>1.3 งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน</p> <p>1.4 ท่านรู้สึกว่างานของท่านช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>1.5 งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ</p> <p>1.6 ท่านได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่ท่านสนใจที่จะทำ</p> <p>1.7 ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ซึ่งท่านได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ</p> <p>2. ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>2.1 ท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสม</p> <p>2.2 ท่านคิดว่าการทำงานที่ SCG มีโอกาสดำเนินการมากกว่าที่อื่น</p> <p>2.3 ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>2.4 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมสัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ</p> <p>2.5 ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1. ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน</p> <p>1.1 งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด</p> <p>1.2 ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท</p> <p>1.3 งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน</p> <p>1.4 ท่านรู้สึกว่างานของท่านช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>1.5 งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ</p> <p>1.6 ท่านได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่ท่านสนใจที่จะทำ</p> <p>1.7 ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ซึ่งท่านได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ</p> <p>2. ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>2.1 ท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสม</p> <p>2.2 ท่านคิดว่าการทำงานที่ SCG มีโอกาสดำเนินการมากกว่าที่อื่น</p> <p>2.3 ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>2.4 ท่านคิดว่าระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบริษัทเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 4.11

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย
<p>2.6 องค์กรมีการจัดโปรแกรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.7 ท่านคิดว่าระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบริษัทเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>3. ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน</p> <p>3.1 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมสัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ</p> <p>3.2 ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3.3 องค์กรมีการจัดโปรแกรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>3. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน</p> <p>3.1 ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ</p> <p>3.2 ผู้บริหารและคณะกรรมการของเครือฯเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน</p> <p>3.3 ท่านรับทราบนโยบายของเครือฯ จากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน</p> <p>3.4 ท่านยึดถือนโยบายของเครือฯเป็นที่ตั้ง และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน</p> <p>4.1 ท่านรู้สึกหัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรม</p> <p>4.2 หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้</p> <p>4.3 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน</p> <p>4.4 หัวหน้างานของท่านมักจะมีการให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ</p>	<p>4. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน</p> <p>4.1 ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ</p> <p>4.2 ผู้บริหารและคณะกรรมการของเครือฯเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน</p> <p>4.3 ท่านรับทราบนโยบายของเครือฯ จากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน</p> <p>4.4 ท่านยึดถือนโยบายของเครือฯเป็นที่ตั้ง และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน.</p> <p>5.1 ท่านรู้สึกหัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรม</p> <p>5.2 หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้</p> <p>5.3 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน.2</p> <p>5.4 หัวหน้างานของท่านมักจะมีการให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ</p>

ตารางที่ 4.11

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย
<p>5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน</p> <p>5.1 ท่านและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี</p> <p>5.2 ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว</p> <p>5.3 ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>5.4 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>5.5 เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการมาทำงาน</p>	<p>6. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน</p> <p>6.1 ท่านและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี</p> <p>6.2 ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว</p> <p>6.3 ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>6.4 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>6.5 เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการมาทำงาน</p>
<p>6. ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ</p> <p>6.1 ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่ท่านรับผิดชอบ</p> <p>6.2 ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี</p> <p>6.3 ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน</p> <p>6.4 บริษัทมีการบริหารจัดการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>7. ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ.5</p> <p>7.1 ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่ท่านรับผิดชอบ</p> <p>7.2 ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี</p> <p>7.3 ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน</p> <p>7.4 บริษัทมีการบริหารจัดการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

จากการวิเคราะห์ปัจจัย ทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยใหม่จำนวน 7 ปัจจัยข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้มีการปรับเปลี่ยนสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้สอดคล้องกับผลที่ได้จากการจัดกลุ่มปัจจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 12 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้เมื่อได้ทำการสกัดปัจจัยที่ได้จากตัววัดทั้งหมด 31 ตัววัด ได้เป็น 7 ปัจจัยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกคะแนนของแต่ละปัจจัย (Factor Score) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติอื่นๆ ที่สนใจต่อไป

4.5 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้นำกลุ่มปัจจัยทั้งหมดที่ได้ตั้งสมมติฐานว่ามีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานทั้ง 7 ปัจจัย ไปทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเอง และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เพื่อพิสูจน์ว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยที่ได้จากการจัดกลุ่มปัจจัย ไม่มีปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ผู้วิจัยได้นำ Factor Score ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยและคะแนนของระดับความคิดเห็นที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์หาสมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการหาความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สมการถดถอยดังกล่าวจะสามารถบอกได้ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ

ในการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบ Multiple Linear Regression ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วจำนวน 277 ชุด และกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี All Enter เปรียบเทียบค่า Sig. ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แล้ว ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.12

แสดงตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Model Summary)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.504 ^a	0.254	0.235	.8663

จากตารางที่ 4.12 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) ซึ่งแสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดต่อตัวแปรตาม เท่ากับ 0.254 หมายความว่า ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ได้จากการจัดกลุ่มการวิเคราะห์ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม หรือความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 25.4 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 74.6 นั้นเกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ

ตารางที่ 4.13

แสดงผลทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยระหว่างความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยทั้ง 7 ด้าน

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	68.733	7	9.819	13.084	.000 ^b
Residual	201.875	269	0.750		
Total	270.609	276			

จากตารางที่ 4.13 พบว่า F-Test มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้คือ $\alpha = 0.05$ จึงสามารถปฏิเสธ H_0 ได้ แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้

ตารางที่ 4.14

แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.301	0.455		11.647	0.000
ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน	-0.345	0.101	-0.237	-3.428	0.001
ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	-0.031	0.075	-0.029	-0.408	0.684
ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	0.065	0.083	0.045	0.790	0.430
ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน	0.094	0.102	0.053	0.923	0.357
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	-0.153	0.072	-0.175	-2.130	0.034
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	0.004	0.084	0.004	0.053	0.958
ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	-0.172	0.077	-0.182	-2.218	0.027

จากตารางที่ 4.14 พบว่า มีตัวแปรอิสระทั้งหมดจำนวน 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (T-Test ของปัจจัยมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05) โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปน้อย คือ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ตามลำดับ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอย สามารถตอบแต่ละสมมติฐานของงานวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 6 คือปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า งานที่พนักงานมีความถนัด งานที่มีความสำคัญต่อบริษัท งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน งานที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน งานที่มีความท้าทายไม่น่าเบื่อ ลักษณะงานที่ตรงกับที่พนักงานได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่พนักงานสนใจจะทำ ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ พนักงานก็จะมีความตั้งใจในการลาออกน้อยลง

จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมพบว่พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า งานที่ทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัทฯ เนื่องจากข้อมูลทางด้านบัญชีและการเงินมีส่วนสำคัญมากต่อการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะป็นข้อมูลในอดีต หรือข้อมูลประมาณการแผนทางการเงินในอนาคต พนักงานในสำนักงานบัญชีกลางก็จะเป็นผู้จัดทำข้อมูลให้หน่วยธุรกิจอื่นๆ ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดสรรงานตามความรู้ความสามารถพร้อมทั้งฝึกประสบการณ์และความชำนาญแก่พนักงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ลักษณะงานที่พนักงานทำ ณ ปัจจุบัน ไม่ตรงกับที่พนักงานเลือกตอนกรอกใบสมัคร หรือเลือกตอนสัมภาษณ์งาน ทำให้เมื่อพนักงานได้มาทำงานที่บริษัทเลือกให้แล้ว ทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวล ความกดดัน ความเบื่อ เพราะไม่ได้สนใจในงานที่บริษัทเลือกให้แต่แรก ดังนั้นบริษัทจึงควรมอบหมายงานให้ตรงกับที่พนักงานมีความถนัดและมีความสนใจ เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของงานให้กับพนักงานมากขึ้น ช่วยลดความตั้งใจลาออกให้น้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฤทธิตา รักกุศล (2549) ที่กล่าวว่าลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มการลาออก กล่าวคือ หากลักษณะงานนั้นไม่มีความท้าทาย ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดความพึงพอใจด้านลักษณะงานต่ำ ก็จะมีผลทำให้มีแนวโน้มการลาออกสูง

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.684 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 7 คือปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการ

ปฏิบัติงาน ว่าไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า นโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสม การทำงานที่ SCG มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบริษัทเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีโอกาสและทางเลือกมากขึ้นสำหรับผู้ที่จบในสายบัญชีและการเงิน ทำให้พนักงานไม่ยึดติดกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งเมื่อมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า นอกจากนี้อาจเป็นไปได้ว่าโดยส่วนใหญ่ของพนักงานเป็น Generation Y (คนที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2523–2540) ซึ่งเป็นยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง และการเลื่อนตำแหน่งก็เป็นไปตามอายุการทำงาน เพราะฉะนั้น พนักงานเลยไม่ได้เอาเรื่องนี้มาเป็นประเด็นในการลาออก ทำให้เรื่องของโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไม่ได้ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.430 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 8 คือ ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ว่าไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่าบริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ องค์กรมีการจัดโปรแกรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน เนื่องจากสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานไม่ได้เอาประเด็นนี้มาพิจารณาในการลาออก

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.357 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 9 คือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ว่าไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่าการที่ พนักงานมีความพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ ผู้บริหารและคณะจัดการของเครือฯเป็นแบบอย่างที่ดีใน

การปฏิบัติงาน พนักงานรับทราบนโยบายของเครือฯ จากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน พนักงานยึดถือนโยบายของเครือฯเป็นที่ตั้ง และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีนโยบายในการเติบโตอย่างต่อเนื่องและแข็งแกร่ง การให้ความสำคัญกับการปรับองค์กร การสร้างคนด้วยนวัตกรรม ยอมทุ่มลงทุนกับงานวิจัยและพัฒนาอย่างจริงจังต่อเนื่อง ซึ่งไม่ใช่เฉพาะที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ รายได้ ผลกำไร การขยายเครือข่ายการค้าการลงทุนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น แต่ยังสะท้อนผ่านความเข้มแข็งขององค์กร ทั้งด้านความเก่ง ความดี ก้าวเดินไปอย่างมั่นคงในเวทีการแข่งขันระดับสากล และมีวัฒนธรรมอันแข็งแกร่งซึ่งก็คืออุดมการณ์ 4 ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นแกนหลักที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารถึงพนักงานทุกคนในองค์กร ทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่คนภายนอกรับรู้ คือเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและยั่งยืน ดังนั้นพนักงานที่สมัครเข้ามาทำงานในบริษัทนี้จะทราบเรื่องนโยบายและการบริหารงาน ตั้งแต่แรก ทำให้ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่พนักงานนำมาพิจารณาในการตัดสินใจลาออก

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.034 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงสามารถ ยอมรับ สมมติฐานที่ 10 คือปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่าหัวหน้างานมีความยุติธรรม หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้ พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน หัวหน้างานมีการให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานไม่อยากจะลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร กล่าวคือ ถ้าความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี หัวหน้างานมีความยุติธรรม ช่วยแก้ปัญหา และให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานก็จะมีความสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจ และการสอนงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานอยากอยู่ทำงานในองค์กรต่อไปนานๆ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญต่อองค์กร เมื่อ

คนเราได้รับความสำคัญ เขาก็ยอมไม่ยอมจากองค์กรไปไหน แต่ถ้าความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกสูง

จากผลการศึกษาที่ได้ จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน เป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานพิจารณาลาออกจางาน ดังคำกล่าวจากทฤษฎีด้านการบริหารจัดการหลายท่านที่ยืนยันตรงกันว่า “พนักงานเข้าทำงานเพราะองค์กร แต่ลาออกเพราะพฤติกรรมของหัวหน้า” (People join organization but leave their boss) (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2556) ดังนั้นหากจะลดปัญหาเรื่องของความตั้งใจลาออกจางานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นรวมทั้งรับฟังปัญหาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกันกับพนักงานในทุกๆ ระดับ

สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจางานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.958 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 11 คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า พนักงานและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี พนักงานสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว พนักงานชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากแม้ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานดี ก็ไม่ได้ทำให้ความตั้งใจในการลาออกลดลง เนื่องจากพนักงานไม่ได้ใช้ประเด็นนี้เป็นประเด็นในการพิจารณาการลาออก ไม่ว่าจะความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะดีหรือไม่ดีก็ตาม และด้วยในยุคที่การติดต่อสื่อสารสะดวกมากขึ้น ทำให้สะดวกต่อพนักงานในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนถึงแม้ว่าตนจะได้ลาออกจากที่ทำงานไปแล้ว ก็ยังสามารถรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนได้อยู่

สมมติฐานที่ 12 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจางานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงสามารถ ยอมรับ สมมติฐานที่ 12 คือปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า เงินเดือนที่

พนักงานได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่รับผิดชอบ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ กระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน การบริหารจัดการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานไม่โยกย้ายออกจากองค์กร เพราะฉะนั้นสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ควรจะต้องพิจารณาการขึ้นเงินเดือนซึ่งควรที่จะขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และทำให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร โดยอาศัยหลักคำสอนที่ว่า "ทำดีได้ดี" สร้างความกระตือรือร้นให้พนักงาน เพราะหากใช้หลัก ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ แล้วรอรับโบนัส หรือการปรับขึ้นเงินเดือนเมื่อถึงเวลาอย่างเดียว นั้น พนักงานก็จะทำงานแบบเรื่อยๆ มาเรื่อยๆ เข้าขามเย็นขาม ซึ่งจะทำให้พนักงานที่ขยันเสียกำลังใจ ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง (2552) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทไทยเมืงทอลจำกัดพบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ อมรา ไทยประเสริฐ (2547) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทไทยเบเวอร์เรจแคน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกปัจจัยหนึ่ง ได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในปัจจุบันพนักงานทั้งองค์กรในภาครัฐและเอกชนมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งปัญหาส่วนมากมักพบในบริษัทเอกชนซึ่งไม่เพียงเกิดกับบริษัทเอกชนขนาดกลางถึงขนาดเล็กเท่านั้นแม้บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ก็ล้วนแต่ประสบกับปัญหาเดียวกันดังเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี ที่กำลังประสบอยู่ในหลายกลุ่มธุรกิจมีอัตราการลาออก (Turnover rate) ที่ยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานบัญชีกลางที่ปัจจุบันมีการทำงานในลักษณะศูนย์บริการร่วม (Share services) ทำงานสนับสนุนหน่วยธุรกิจต่างๆ พบว่ากำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากร มีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงมาก เทียบกับตอนที่ยังเป็นแผนกฯ หนึ่งในบริษัท ทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่ต้องรับผิดชอบภาระงานที่มากขึ้น เพราะมีพนักงานที่ขอเปลี่ยนหน้าที่งานและขอลาออกในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ในขณะที่บริษัทก็เติบโตขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่ว่าจะเป็นผู้นำในอาเซียนภายในปี 2015 จึงทำให้มีการควบรวมกิจการทั้งในและต่างประเทศขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การสรรหาคน และการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร จึงถือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเข้ามาจัดการและแก้ไข หากปล่อยให้ธุรกิจยังคงมีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น นั่นก็จะส่งผลทั้งในแง่ของผลลัพธ์ในรูปของตัวเงิน คือ องค์กร ต้องมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ และส่งผลต่อในแง่ที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งได้แก่ความต่อเนื่อง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งกล่าวโดยรวมปัญหาดังกล่าวก็ทำให้บริษัทต้องรับพนักงานใหม่เพื่อรองรับการขยายการเติบโตของธุรกิจโดยจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มเติม รวมถึงรองรับพนักงานที่ลาออกและเกษียณอายุเพิ่มขึ้น เอสซีจีใช้งบประมาณในการวางแผนกำลังพลและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลไม่รวมเงินเดือนโบนัสและสวัสดิการกว่า 800-1,200 ล้านบาทต่อปี เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสามารถทำงานให้กับเอสซีจี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์การทำวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดูแลพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และจะช่วยต่อยอดให้สามารถลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้นด้วย เนื่องจากการวิจัยจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษารั้งนี้ เป็นกลุ่มพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยได้นำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร รวมถึงลักษณะประชากรศาสตร์ มาเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาปัจจัย

ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และได้ออกแบบวิธีการวิจัย ดำเนินการวิจัยและวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้

ผู้วิจัยเลือกแจกแบบสอบถามให้เฉพาะกลุ่มพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยระยะเวลาในการรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 1 เดือน (ระหว่างเดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2558) ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 277 ชุด จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการวิจัย พร้อมทั้งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สามารถสรุปผลจากการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัยลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถแบ่งออกเป็นเพศชาย 31.8% และเพศหญิง 68.2% โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็น 49.5% โดยระดับการศึกษาส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างคือ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็น 72.9% และส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 1-6 ปีคิดเป็น 64.3% โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,001-45,000 บาท คิดเป็น 32.5%

5.1.2 ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีทั้งหมด 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายได้เพิ่มเติม ดังนี้

5.1.2.1 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน

มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยงานที่พนักงานมีความถนัด งานที่มีความสำคัญต่อบริษัท งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน งานที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน งานที่มีความท้าทายไม่น่าเบื่อ

ลักษณะงานที่ตรงกับที่พนักงานได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่พนักงานสนใจจะทำ ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ พนักงานก็มีความตั้งใจ ในการลาออกน้อยลง เนื่องจากหากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของตน ย่อมส่งผลเสียและทำให้เกิดปัญหาได้อีก ดั้งนั้นจึงควรจัดสรรงานตามความรู้ความสามารถพร้อม ทั้งเพิ่มประสบการณ์และฝึกฝนความชำนาญแก่พนักงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน และองค์กรก็ควรจะมีมอบหมายงานให้ตรงกับที่พนักงานมีความถนัดและมีความสนใจเพื่อสร้าง ความกระตือรือร้นให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ควรมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายแก่พนักงานใน บริษัทเพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพต่อไป

5.1.2.2 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่ สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือนที่พนักงานได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่รับผิดชอบ นโยบายการจ่าย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ กระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน การบริหารจัดการใน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานไม่อยากจะลาออกจาก องค์กร ดังนั้นการขึ้นเงินเดือนควรจะขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ โดย อาศัยหลักคำสอนที่ว่า "ทำดีได้ดี" สร้างความกระตือรือร้นให้พนักงาน นอกจากนี้องค์กรควร เปรียบเทียบอัตราค่าจ้างกับตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือระดับเงินเดือนในตลาดที่อยู่ในวิชาชีพ เดียวกันด้วย เพราะพนักงานบัญชีส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก็ลาออกมาจากบริษัทตรวจสอบบัญชี เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

5.1.2.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน

มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่ สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานมีความยุติธรรม หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้ พนักงานมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน หัวหน้างานมีการให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานไม่อยากจะลาออกจากองค์กร กล่าวคือ ถ้าความสัมพันธ์ต่อหัวหน้า งาน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี หัวหน้างานมีความยุติธรรม ช่วยแก้ปัญหา และให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกต่ำ เนื่องจากถ้าพนักงานมีหัวหน้างานที่ดี มีความรับผิดชอบ และ ให้การยอมรับพนักงานอย่างดี มีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจ และการสอนงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานอยากอยู่ทำงานในองค์กรต่อไปนานๆ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคน สำคัญต่อองค์กร เมื่อคนเราได้รับความสำคัญ เขาก็จะไม่อยากจากองค์กรไปไหน แต่ถ้าความสัมพันธ์ ต่อหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกสูง ดังนั้นหากจะลดปัญหาเรื่องของ

ความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นรวมทั้งรับฟังปัญหาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกันกับพนักงานในทุกๆ ระดับ

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทสามารถนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาลาออกจากงานของพนักงานบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา และสามารถนำผลของการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานบุคคลกลาง เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับการส่งเสริมมีความพร้อมในการทำงาน และสามารถทำงานให้กับบริษัทได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยขอสรุปข้อเสนอแนะต่อบริษัท ตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน บริษัทควรมอบหมายงานให้ตรงกับที่พนักงานมีความถนัดและมีความสนใจเพื่อสร้างความกระตือรือร้นให้แก่พนักงาน เนื่องจากถึงแม้ว่างานในสำนักงานบัญชีกลาง จะเป็นงานที่ใช้ความรู้ทางบัญชีเหมือนกัน แต่เนื้องานจริงๆ ของงานบัญชีได้แบ่งออกเป็นงานหลายประเภท ดังนั้นบริษัทควรจะเลือกคนให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job) เพราะถ้าให้พนักงานไปทำในงานที่ตนเองไม่ถนัด หรือไม่ชอบ จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน เพื่อไปหางานในสิ่งที่ต้องการจะทำจริงๆ ก็ได้ นอกจากนั้น บริษัทควรมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายแก่พนักงานในบริษัทเพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพต่อไป

2. ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ บริษัทควรปรับปรุงระบบการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน โดยควรจะขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ โดยอาศัยหลักคำสอนที่ว่า "ทำดีได้ดี" สร้างความกระตือรือร้นให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรต่อไปนอกจากนั้น บริษัทควรเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างกับตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือระดับเงินเดือนในตลาดที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันด้วย ถ้าพบว่าบริษัทจ่ายไม่เทียบเท่าตลาดก็ควรมีการพิจารณาปรับปรุงฐานการจ่ายเงินเดือน เพราะพนักงานบัญชีส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

(มหาชน) ก็ลาออกมาจากบริษัทตรวจสอบบัญชี เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัท ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาเรื่องผลตอบแทนให้เหมาะสมและเป็นธรรม กับพนักงานโดยพิจารณาตาม ความสามารถ หน้าที่ ตำแหน่งงาน

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรใส่ใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น รวมทั้งรับฟังปัญหาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกันกับพนักงานในทุกๆ ระดับ นอกจากนั้นหัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการทำงาน และมอบความไว้วางใจในงานที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ มีอิสระในการทำงาน มีอำนาจตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีผู้บริหารงานเป็นที่ปรึกษาและแนะนำแนวทางเท่านั้น และถ้าต้องการให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น หัวหน้างานควรส่งเสริมให้พนักงาน มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ควรส่งเสริมให้นำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามศักยภาพของแต่ละคน ควรมีการปรับวุฒิการศึกษาและเป็นฐานเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อลดการลาออกของพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและเป็นการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานให้อยู่กับบริษัทต่อไป

5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย

เนื่องจากระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามค่อนข้างจำกัด คือ ประมาณ 1 เดือน (เดือนตุลาคม 2558) จึงอาจทำให้ผลคลาดเคลื่อนในการนำไปอ้างอิงกับกลุ่มประชากรได้ เพราะกลุ่มประชากรไม่กระจายเท่าที่ควร สำหรับการเลือกตัวอย่างไม่ได้ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคความน่าจะเป็น จึงเป็นข้อจำกัดของการทำวิจัยในครั้งนี้โดยการกระจายของแบบสอบถามอาจจะไม่ครอบคลุมกลุ่มประชากรตัวอย่างมากนัก ทำให้ผลการวิจัยอาจจะคลาดเคลื่อนได้บ้าง และอาจมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยในครั้งนี้ อาทิเช่น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานก็เป็นได้

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็น การสำรวจระดับความคิดเห็นต่อการลาออกจากการทำงานของพนักงานในระดับบังคับบัญชาเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาจากพนักงานในระดับอื่นได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ และ พนักงานระดับจัดการด้วยเพื่อนำมาเปรียบเทียบผลของการศึกษา และเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวิธีด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพนักงานในแต่ละระดับให้มากที่สุด

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็น การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเท่านั้น ดังนั้น หากมีผู้สนใจในการทำวิจัยในเรื่องดังกล่าวก็ควรที่จะมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ควบคู่ไปกับการแจกแบบสอบถามเพื่อค้นหาเหตุผลที่แท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นนี้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ได้ตัดสินใจลาออกแล้ว เช่น การสัมภาษณ์พนักงานที่ตัดสินใจลาออกจากการงาน (Exit Interview) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิจัย

รายการอ้างอิง

หนังสือ

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (2556). *ร้อยคนร้อยเรื่องราว เอสซีจี 100 ปี*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

วิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระ

กุลญา ชำนาญค้า. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

ณัดชัย ปินรุ. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานบัญชีระดับปฏิบัติการของบริษัทมหาชนในภาคอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

นฤมล จินดา. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ภาควิชาพยาธิวิทยา โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยศรีปทุม, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ.

ปกรณ ลีมโยธิน. (2555). *ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ.

วันวิสา พันธุ์พานิช. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีอาวุโส*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมการจัดหางาน. (มิถุนายน 2557). *สถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้างและความต้องการแรงงาน*.

สืบค้นจาก http://www.m-society.go.th/article_attach/11941/16207.pdf

การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (2557). สืบค้นจาก [http://www.novabizz.com/NovaAce / Manage/การบริหารทรัพยากรมนุษย์.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/การบริหารทรัพยากรมนุษย์.htm)

- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2557). *Think People Consulting : เหตุผลที่พนักงานลาออกจากงาน ผลการสำรวจปี 2014*. สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2014/03/18/%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%95%E0%B8%B8%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%88/>
- รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน เอสซีจี. (2557). สืบค้นจาก http://www.scg.co.th/en/05_sustainability_development/03_sustainability_report.html
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *เบื้องหลังการลาออก : ปริศนาที่องค์กรไม่เคยล่วงรู้ (ตอนที่ 1)* สืบค้นจาก 202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image.../Human61.doc
- อภิวิฑูฒิ พิมลแสงสุริยา. (2556). *ทำไมคนเก่งๆ จึงจากไป*. สืบค้นจาก <http://orchidslingshot.com/main/articles/th#1811>
- Careerbuilder. (2557). สืบค้นจาก <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=1%2F9%2F2014&id=pr797&ed=12%2F31%2F2014>



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการศึกษาและวิจัยในหัวข้อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)”

2. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งการนำเสนอข้อมูลจะถูกนำเสนอ ในรูปของบทสรุปภาพรวมโดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด รวมถึงผลการวิจัยจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการเท่านั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความจริงเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

แบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยด้านองค์กร 6 ด้าน ได้แก่

- (1) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- (2) ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- (3) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน
- (4) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน
- (5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
- (6) ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 5 : เป็นการให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

ส่วนที่ 1 : คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องสี่เหลี่ยมที่ให้ไว้หน้าข้อความ โดยเลือกคำตอบที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ท่านเป็นพนักงานที่สังกัดอยู่ในสำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่

- ใช่ (ข้ามไปทำข้อต่อไป)
 ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

1.2 ท่านไม่ได้มีแนวโน้มที่จะลาออกไปศึกษาต่อในอนาคตอันใกล้

- ใช่ (ข้ามไปทำข้อต่อไป)
 ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

1.3 ท่านอยู่ในระดับใด

- ระดับจัดการ (จบแบบสอบถาม)
 ระดับบังคับบัญชา (ข้ามไปทำข้อต่อไป)
 ระดับปฏิบัติการ (จบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาประเมินลักษณะงานและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของท่านว่าท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยใส่เครื่องหมาย ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

หมายเหตุ: ระดับความเห็น:

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

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก	ระดับความเห็น					ไม่สามารถ ประเมินได้
	5	4	3	2	1	
ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
1.1 งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด						
1.2 ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท						
1.3 งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน						
1.4 ท่านรู้สึกว่าการของท่านช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน						
1.5 งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ						
1.6 ท่านได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่ท่านสนใจที่จะทำ						
1.7 ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ซึ่งท่านได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ						
ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน						
2.1 ท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีความยุติธรรมและเหมาะสม						
2.2 ท่านคิดว่าการทำงานที่ SCG มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น						
2.3 ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น						
2.4 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมสัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ						
2.5 ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ						
2.6 องค์กรมีการจัดโปรแกรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง						
2.7 ท่านคิดว่าระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบริษัทเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ						

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก	ระดับความเห็น					ไม่สามารถ ประเมินได้
	5	4	3	2	1	
ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน						
3.1 ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของ เครือข่าย						
3.2 ผู้บริหารและคณะกรรมการของเครือข่ายเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติงาน						
3.3 ท่านรับทราบนโยบายของเครือข่าย จากผู้บริหาร ระดับสูงอย่างชัดเจน						
3.4 ท่านยึดถือนโยบายของเครือข่ายเป็นที่ตั้ง และปรับใช้ ในการปฏิบัติงาน						
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน						
4.1 ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติของหัวหน้างานมีความยุติธรรม						
4.2 หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่าง การทำงานได้						
4.3 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน						
4.4 หัวหน้างานของท่านมักจะมีการให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่ เสมอ						
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน						
5.1 ท่านและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี						
5.2 ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้เสมอทั้ง ด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว						
5.3 ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน						
5.4 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงาน						
5.5 เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการ มาทำงาน						

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก	ระดับความเห็น					ไม่สามารถ ประเมินได้
	5	4	3	2	1	
ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ						
6.1 ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับ ความสามารถและงานที่ท่านรับผิดชอบ						
6.2 ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดี						
6.3 ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ของพนักงาน						
6.4 บริษัทมีการบริหารจัดการในด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ						

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: ให้ท่านประเมินว่าท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยใส่เครื่องหมาย

ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

หมายเหตุ: ระดับความเห็น:

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

ความตั้งใจลาออกจากงาน	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1.1 ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น					
1.2 ท่านติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงาน หรือคน รู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ					
1.3 ท่านจะลาออกจากงานทันที ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า					
1.4 ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ท่านมีความคิดที่จะลาออก					
1.6 ท่านคิดเกี่ยวกับการลาออกจากบริษัทนี้บ่อยครั้ง					
1.7 ท่านกำลังมองหางานใหม่ที่ดีกว่านี้					

ส่วนที่ 4: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1 เพศ

- ชาย
 หญิง

4.2 สถานภาพสมรส

- โสด
 สมรส
 หย่าร้าง

4.3 ระดับการศึกษา

- มัธยมศึกษา / ปวช.
 อนุปริญญา / ปวส.
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
 ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

4.4 อายุปี

4.5 หน่วยงาน

- Order to Cash Process Costing Process
 Purchase to Pay Process Business Analysis and Reporting Process
 General Accounting Process BI & SAP
 General Ledger Process SCG Consolidation
 Overseas Accounting Services
 Accounting System and Process Development
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

4.6 หน่วยธุรกิจที่ท่านทำงานให้

Chemicals

Paper

CBM

4.7 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

น้อยกว่า 15,000 บาท

15,000-30,000 บาท

30,001-45,000 บาท

45,001-60,000 บาท

มากกว่า 60,000 บาท

4.8 ระยะเวลาที่ทำงานกับ SCGปี

ส่วนที่ 5 : แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนี้อีกครั้ง

จบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

รายละเอียดผลการวิเคราะห์จากโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ตารางที่ ข.1

ค่าความแปรปรวนของตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สกัดได้จากการวิเคราะห์

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loading		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.369	39.900	39.900	12.369	39.900	39.900	4.610	14.872	14.872
2	3.540	11.421	51.321	3.540	11.421	51.321	4.566	14.728	29.600
3	2.333	7.525	58.846	2.333	7.525	58.846	3.406	10.987	40.588
4	1.933	6.235	65.081	1.933	6.235	65.081	3.252	10.489	51.077
5	1.706	5.502	70.584	1.706	5.502	70.584	3.038	9.799	60.876
6	1.283	4.140	74.724	1.283	4.140	74.724	2.896	9.343	70.219
7	1.072	3.460	78.184	1.072	3.460	78.184	2.469	7.965	78.184
8	.772	2.489	80.672						
9	.675	2.178	82.851						
10	.506	1.632	84.483						
11	.476	1.534	86.017						
12	.464	1.498	87.515						
13	.422	1.361	88.876						
14	.353	1.138	90.014						
15	.344	1.109	91.122						
16	.336	1.084	92.206						
17	.275	.886	93.092						
18	.256	.827	93.918						
19	.248	.801	94.720						
20	.230	.740	95.460						
21	.210	.677	96.137						
22	.172	.553	96.690						
23	.167	.539	97.229						
24	.142	.458	97.687						
25	.139	.448	98.136						
26	.130	.419	98.555						
27	.111	.357	98.912						
28	.096	.309	99.220						
29	.093	.300	99.520						
30	.084	.269	99.790						
31	.065	.210	100.000						

ตารางที่ ข.2

ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลังหมุนแกนของปัจจัย

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	.867						
ท่านสามารถปรึกษาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานได้เสมอ	.854						
ทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว							
ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	.824						
เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้ท่านเกิดกำลังใจในการทำงาน	.823						
ท่านและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	.792						
ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ซึ่งท่านได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ		.791					
งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน		.775					
ท่านรู้สึกว่างานของท่านช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน		.742					
ท่านได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่ท่านสนใจที่จะทำ		.726					
งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด		.707	.334				
งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ		.684					
ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท		.603					
บริษัทมีการบริหารจัดการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ			.789				
ท่านคิดว่าบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี	.353		.788				
ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน			.782				
ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่ท่านรับผิดชอบ			.767				

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวศศิ อ่วมเพ็ญ
วันเดือนปีเกิด	18 มีนาคม 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2552: บัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	นักบัญชี สำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
ประสบการณ์ทำงาน	2554-ปัจจุบัน นักบัญชี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2552-2554 ผู้ช่วยผู้สอบบัญชี บริษัทเอนส์ท แอนด์ ยัง