

คณะจิตวิทยา

ความตั้งใจที่จะลาออกและความพึงพอใจในงาน : การวิจัยแบบผสมวิธี

นางสาว แพรวพรรณ พุกพันธ์

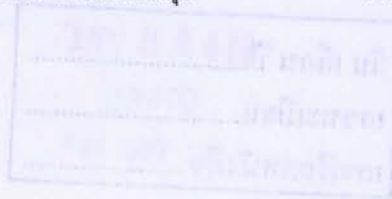
รหัสนิสิต 5037474438

นางสาว วราภรณ์ เอื้อเสริมพงศ์

รหัสนิสิต 5037500038

นางสาว อัจฉนา ศิลเมสัชกุล

รหัสนิสิต 5037526438



PSY  
109

โครงการทางจิตวิทยานี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาโครงการทางจิตวิทยา (3800420)

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2553

INTENTION TO LEAVE JOB AND JOB SATISFACTION: A MIXED METHOD STUDY

Miss Praewpan Pugpan ID 5037474438  
Miss Waraporn Eursurmpong ID 5037500038  
Miss Achana Seelpasuchkul ID 5037526438

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of Bachelor of Science Program in Psychology  
Faculty of Psychology  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2010

แพรวพรรณ พุกพันธ์ วราภรณ์ เอื้อเสริมพงศ์ และอัชฌา ศิลภัสชกุล: ความตั้งใจที่จะลาออกและ  
ความพึงพอใจในงาน: การวิจัยแบบผสมวิธี. (INTENTION TO LEAVE JOB AND JOB  
SATISFACTION : A MIXED METHOD STUDY)

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา ด้อยคำภีร์, 62 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งเกิด  
ความตั้งใจในการลาออก ผู้ร่วมการวิจัยเป็นพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 139 คน เพศชาย 39  
คน และเพศหญิง 100 คน ได้ทำมาตรวัดความพึงพอใจในงานและมาตรวัดความตั้งใจในการลาออก  
และนำผลมาวิเคราะห์หาพนักงานที่มีความตั้งใจในการลาออกจากงานสูงสุด 6 อันดับแรก ซึ่งเป็น  
เป็นเพศชาย 1 คน และเพศหญิง 5 คน และทำการขอความร่วมมือจากพนักงานในการสัมภาษณ์เชิง  
ลึก เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า

1. ในการให้กลุ่มตัวอย่างทำมาตรวัดความตั้งใจในการลาออกกับความพึงพอใจในงาน พบ  
ความตั้งใจในการลาออก มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-.672 (p < .01)$
2. จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเชิงลึก และทำการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า ปัจจัยหลักที่มี  
ผลต่อความตั้งใจในการลาออก 4 อันดับแรก คือ ปัญหาเกี่ยวกับคน ปัญหาเกี่ยวกับงาน  
ค่าตอบแทน และการขาดการสนับสนุนจากองค์กร

สาขาวิชา.....จิตวิทยา.....

ลายมือชื่อนิสิต.....แพรวพรรณ พุกพันธ์.....

ปีการศึกษา.....2553.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....อม จ้อยคำภีร์.....



Praewpan Pugpan Waraporn Eursurmpong and Achana Seelpasuchkul: INTENTION TO LEAVE JOB AND JOB SATISFACTION. ADVISOR: ARANYA TUICOMEPEE, Ph.D., 62 pp.

The purpose of this study was to examine degree and factors related to employees' intention to leave their jobs and the relationship between job satisfaction and intention to leave job. One hundred thirty nine (39 males and 100 females) employees completed job satisfaction test and intention to leave job test. Instruments were Intention to Leave Job Scale and Job Satisfactions. Then, 6 from 139 employees who had the highest scores of intention to leave job were selected and interviewed. Quantitative data analyze were conducted using Pearson product moment correlation. Qualitative data were conducted using content analysis.

Results show that :

1. There is a significant correlation between intention to leave job and job satisfaction at  $-.672 (p < .01)$
2. The main factors that affect intention to leave job the most are employees' relation, workload, salary and organizational support.

Field of Study :...Psychology.....

Student's Signature : *Praewpan Pugpan*

.....

.....

Academic Year : ...2010.....

Advisor's Signature : *Aranya Tuicomepee*



## กิตติกรรมประกาศ

โครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณา ความเอาใจใส่ และเสียสละเวลาอันมีค่าของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา ต้อยคำภีร์ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือ ให้ความรู้ แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ในด้านต่างๆ รวมถึงให้กำลังใจและคอยตรวจสอบแก้ไขงานของคณะผู้วิจัยด้วยความปรารถนาดีเสมอมา คณะผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ คุณณสรวง นเรนทรเสณี และ คุณณัฐเดช วัชรศิริ ที่ได้ช่วยสอนและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณธิดารัตน์ สมานมิตร หัวหน้าฝ่ายจัดฝึกอบรมที่คอยประสานงานและให้ความร่วมมือในการเข้าไปขอเก็บกลุ่มตัวอย่าง และขอขอบคุณพี่ๆ กลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ช่วยเป็นกลุ่มตัวอย่างและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ทุกท่านและขออภัยหากมิได้กล่าวถึง

สุดท้ายนี้ คณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาที่ได้ให้กำลังใจและคอยถามไถ่ความคืบหน้าด้วยความห่วงใยเสมอมา รวมถึงญาติพี่น้องทุกคนและเพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จนทำให้โครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด กลุ่มผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูป.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	33
สมมติฐานการวิจัย.....	33
ขอบเขตของการวิจัย.....	34
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	34
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	34
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย.....	48
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	59
รายการอ้างอิง.....	63

ภาคผนวก.....	67
ภาคผนวก ก.....	68
ภาคผนวก ข.....	73
ประวัติคณะผู้วิจัย.....	75



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ( $N = 139$ ).....	39
2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในการลาออกกับความพึงพอใจในงาน ( $N=139$ ).....	41

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กระบวนการการลาออกจากงานวิจัยของ Mobley.....	7
2 กระบวนการการลาออกจากงานวิจัยของ Jackofsky.....	9
3 รูปโมเดลการลาออกจากงานของ March และ Simon : Theory of Organization Equilibrium.....	10
4 รูปโมเดลการลาออกจากงานของ Price : Structural Modal.....	11
5 รูปโมเดลการลาออกจากงานของ Mobley, Griffeth, Hand, และ Meglino: Expanded Model.....	14

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้แนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเหตุผลประการหนึ่งของการลาออกคือ การที่อัตราการว่างงานต่ำทำให้เกิดโอกาสในการหางานใหม่ได้ไม่ยาก ส่งผลให้พนักงานลาออกจากงานมากขึ้น (Spector, 2000 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัจฉริย์, 2550) ซึ่งการลาออกของพนักงานเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจากการลาออกทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การซึ่งก็คือแรงงาน ผลที่ตามมาคือกำลังการผลิตลดลง ประสิทธิภาพขององค์การลดลงเนื่องจากขาดทรัพยากรมนุษย์ เป็นการก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมและเป็นการสูญเสียเวลาในการรับและฝึกอบรมพนักงานใหม่ นอกจากนี้ยังทำให้ภาครัฐสูญเสียเงินทุนและงบประมาณในการรองรับบุคคลว่างงาน ที่เพิ่งลาออกจากงานและยังไม่สามารถหางานใหม่ได้ จากผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประจำเดือนกรกฎาคม 2553 พบว่า ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2553 มีผู้ว่างงานประมาณ 3.45 แสนคน (ชาย 1.98 แสนคน และหญิง 1.47 แสนคน) คิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 0.9 (ชายร้อยละ 0.9 และหญิงร้อยละ 0.8) และถ้าพิจารณาเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันกับปีที่ผ่านมา จะเห็นว่า จำนวนผู้ว่างงานลดลง 1.31 แสนคน เมื่อพิจารณาเป็นรายภาค พบว่าจำนวนผู้ว่างงานลดลงทุกภาค โดยภาคเหนือลดลงมากที่สุด 4.7 หมื่นคน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ลดลงเท่ากัน คือ 2.8 หมื่นคน ภาคกลางลดลง 1.8 หมื่นคน และกรุงเทพมหานครลดลง 1.0 หมื่นคน จากผลการสำรวจทั้งหมดสรุปได้ว่าอัตราการว่างงานลดลงจากปีที่ผ่านมา จากการศึกษาของ Spector (2000 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัจฉริย์, 2550) พบว่าในช่วงที่มีอัตราการว่างงานต่ำจะส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสในการหางานใหม่ได้มากกว่าในช่วงที่มีอัตราการว่างงานสูง ซึ่งให้เห็นว่าเมื่อผู้คนมีงานทำมากขึ้น ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนงานมากขึ้นตามมาด้วย ทำให้อัตราการลาออกจากงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การหางานใหม่ได้ไม่ยากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจในการลาออกจากงานเดิมมากยิ่งขึ้น



เป็นที่ทราบกันดีว่าการลาออกทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง โดยองค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง อีกทั้งยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และยังทำให้ผลผลิตและคุณภาพการบริการลดลง (ภิริดี เจริญทอง, 2551) นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานแล้ว การลาออกของพนักงานยังก่อให้เกิดผลกระทบในหลาย ๆ ด้านทั้งต่อองค์กร กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มทำงาน และตัวพนักงาน (Mowday, Porter & Steer, 1982 อ้างถึงใน ภิริดี เจริญทอง) สำหรับผลกระทบทางลบในส่วนของพนักงาน การลาออกจะส่งผลเสียในแง่ของรายได้ที่เคยรับและประวัติการทำงานและยังทำให้พนักงานที่ยังทำงานอยู่สูญเสียกำลังใจ เกิดความไม่มั่นใจในงานปัจจุบันที่ตนทำอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การลาออกของพนักงานอื่นๆ ตามมา (ภิริดี เจริญทอง, 2551) การที่บุคลากรมีความรู้สึกยึดเหนี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานในการทำงาน ทำให้บุคลากรเหล่านั้นต้องลาออกตามไปด้วย เพราะไม่สามารถทำงานต่อไปโดยปราศจากเพื่อนหรือหัวหน้างานกลุ่มนี้ได้ (พะยอม อิงคตานุวัฒน์, 2523 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัศจรรย์, 2550) จะเห็นว่าการลาออกส่งผลกระทบทางลบมากมายทั้งต่อตัวองค์กรและตัวพนักงาน ซึ่งสาเหตุของการลาออกสามารถมาได้จากหลาย ๆ ปัจจัย โดยความตั้งใจในการลาออกจากงานก็เป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถเป็นตัวกำหนดแนวทางของพนักงานที่อยากจะลาออกจริงได้ (Mobley, Griffeth, Hand & Maglino, 1979 cite in Hom & Griffeth, 1994)

ความตั้งใจในการลาออกจากงาน หรือ Intention to leave job ในที่นี้ หมายถึง ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อการวางแผนลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง แต่อาจยังไม่มีการตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด (เปรมจิตร คล้ายเพชร, 2548) โดยความตั้งใจในการลาออกจากงานของบุคลากรจะเกิดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ทศนคติที่เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจที่ได้รับจากสังคมการทำงาน สภาพเศรษฐกิจและค่านิยมของแต่ละบุคคล (สุภาพร แสงดาว, 2549) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานประกอบด้วย ความไม่พึงพอใจในงาน ในค่าตอบแทน และเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร ความสามารถของหัวหน้างาน การสอนงาน โอกาสในการเติบโต ความก้าวหน้า และความกดดันจากการทำงานหนัก และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดจากภายนอกได้แก่ โอกาสในการหางาน ค่าตอบแทน และความก้าวหน้า (สมศรี พรประภาพงศ์, 2549) จะพบว่าความตั้งใจในการลาออกมีสาเหตุจากปัจจัยที่มาจากทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกของ



พนักงานได้แก่ ความพึงพอใจงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน (Lambert, Hogan และ Barton, 2001) ความผูกใจมั่นต่อองค์กร การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร มีผลต่ออัตราการลาออก โดยการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในการลาออกผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Cho et al., 2009) และปัจจัยภายนอกที่ส่งอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการลาออก เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี ผลตอบแทนในงานต่ำ สวัสดิการไม่เหมาะสม ไม่มีความมั่นคงในงาน เป็นต้น

การศึกษาวิจัยของ Kammeyer – Mueller, Wanberg, Glomb และ Ahlburg (2005) พบว่า อัตราการว่างงาน ความพึงพอใจในงาน และการหางานใหม่ถือเป็นตัวแปรทำนายหรือตัวบ่งชี้แนวโน้มในการลาออกจากงานที่สำคัญ และจากงานวิจัยของเบญจพร ธีระรักษ์ (2547 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์ พงศ์, 2550) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตแผงวงจรแห่งหนึ่ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 321 คนพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นความตั้งใจในการลาออกจากงานจะต่ำลง ซึ่งสอดคล้องกับ Muchinsky (2007 อ้างถึงใน ภรดี เจริญทอง, 2551) ที่ว่า เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานจะรู้สึกอยากลาออกจากองค์กรและหาหนทางที่จะไปสู่งานใหม่ โดยความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดแนวโน้มและการประเมินในการหาทางเลือกอยู่ตลอดการทำงาน จากการศึกษาผลงานวิจัยต่างๆ อย่างหลากหลาย จะเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่ง ที่ส่งผลให้เกิดความตั้งใจในการลาออกของหลาย ๆ บริษัท แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นในหลาย ๆ องค์กร มีความสามารถในการจัดหาปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีความน่าดึงดูดและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร แต่เหตุใดอัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงขึ้น

จะเห็นว่างานวิจัยส่วนใหญ่ที่ผ่านมาเป็นการศึกษาความตั้งใจในการลาออกจากงานกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้การรายงานตนเองของพนักงานในขอบเขตของเนื้อหาที่เครื่องมือวัดกำหนด ซึ่งแทบจะไม่มียานวิจัยใดที่ผ่านมาที่มุ่งตรวจสอบประสบการณ์ของพนักงานที่เป็นการรับรู้ ความคิด ความรู้สึกและลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงานที่สะท้อนถึงความตั้งใจในการลาออกจากงาน ดังนั้นกลุ่มผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาความตั้งใจในการลาออกจากงานและความพึงพอใจในงาน ด้วยวิธีวิจัยที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี

โดยมีคำถามการวิจัยว่า (1) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานมากน้อยเพียงใด และ (2) ปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน ตามทฤษฎีและประสบการณ์ของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการค้นหาและทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจในการลาออก และสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ขาด หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การต่อไป

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

### 1. ความตั้งใจลาออกจากงาน (intention to leave job)

#### 1.1. ความหมาย

นักจิตวิทยาและนักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความหมายและขอบเขตของ ความตั้งใจในการลาออก ไว้ต่างๆ กัน ตัวอย่างเช่น

Mobley (1982) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออก หมายถึง การที่พนักงานสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น โดยการสิ้นสมาชิกภาพนั้น แบ่งได้เป็น การลาออกโดยสมัครใจ เป็นการสิ้นสมาชิกภาพที่เกิดขึ้นจากพนักงานเป็นผู้กระทำ เป็นความสมัครใจของแต่ละบุคคลที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์การ และแยกจากองค์การอย่างเด็ดขาดไม่ใช่การสับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือโยกย้ายภายในองค์การ และการลาออกโดยไม่สมัครใจ เป็นการสิ้นสมาชิกภาพโดยองค์การเป็นผู้กระทำ รวมถึงการเกษียณอายุและการตาย

Tett และ Meyer (1993) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออก คือความคาดหวังของบุคลากรที่จะได้สิ่งที่ดีกว่าตอบแทนมา เป็นการไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะลาออกจากองค์การ และเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการผละงาน ความตั้งใจในการลาออกเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการลาออกจริง

Ferris, Rossen, และ Barhum (1996) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออก หมายถึง ความต้องการที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานโดยยังไม่ได้ลาออกจริง แต่เมื่อรู้สึกเช่นนี้แล้วก็อาจส่งผลให้เกิดการลาออกจริงได้ในอนาคต โดยความตั้งใจในการลาออกถือเป็นตัวพยากรณ์การลาออกที่สามารถหวังผลได้มากที่สุด



Mowday, Porter & Steer (1982 Cited in Cho, Johanson & Guchait, 2009) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออก หมายถึง การประเมินส่วนตัวของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสและความเป็นไปได้ของการจะตัดสินใจลาออกจากองค์การในอนาคตอันใกล้

Vandenberg และ Nelson (1999 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัจฉริย์, 2550) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออก เป็นการประมาณความเป็นไปได้ที่จะลาออกจากองค์การอย่างถาวรในเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้

Cho และคณะ (2009) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออก หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานในการลาออกจากองค์การของตนเองในปัจจุบัน

Gaertner และ Nollen (1992) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออกเป็นความตั้งใจทางพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นผลมาจากนโยบายขององค์การ สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังว่า การลาออกจะทำให้ได้รับสิ่งที่ดีขึ้น

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย ได้มีการให้ความหมายและขอบเขตของ ความตั้งใจในการลาออกไว้เช่นกัน ดังเช่น

สุภาพร แสงดาว (2549) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะลาออกจากองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันอย่างสมัครใจ

เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออกว่าเป็น ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์การปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อการวางแผนลาออกจากงานไปทำงานที่องค์การอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวเอง แต่อาจยังไม่มีการตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

ภิระดี เจริญทอง (2551) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออก หมายถึง ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์การปัจจุบันซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของพนักงาน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกใหม่เพื่อวางแผนสำหรับลาออกจากงานไปทำงานยังองค์การใหม่ในอนาคตอันใกล้ แต่ยังไม่มีการตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

ชฎานินท์ นันทเศรษฐ์พงศ์ (2550) กล่าวว่า ความตั้งใจในการลาออกจากงาน หมายถึง ความคิดที่จะลาออกจากงานของพนักงาน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อวางแผนสำหรับลาออกจากงานไปทำงานยังองค์การใหม่ในอนาคตอันใกล้ แต่ยังไม่มีการตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

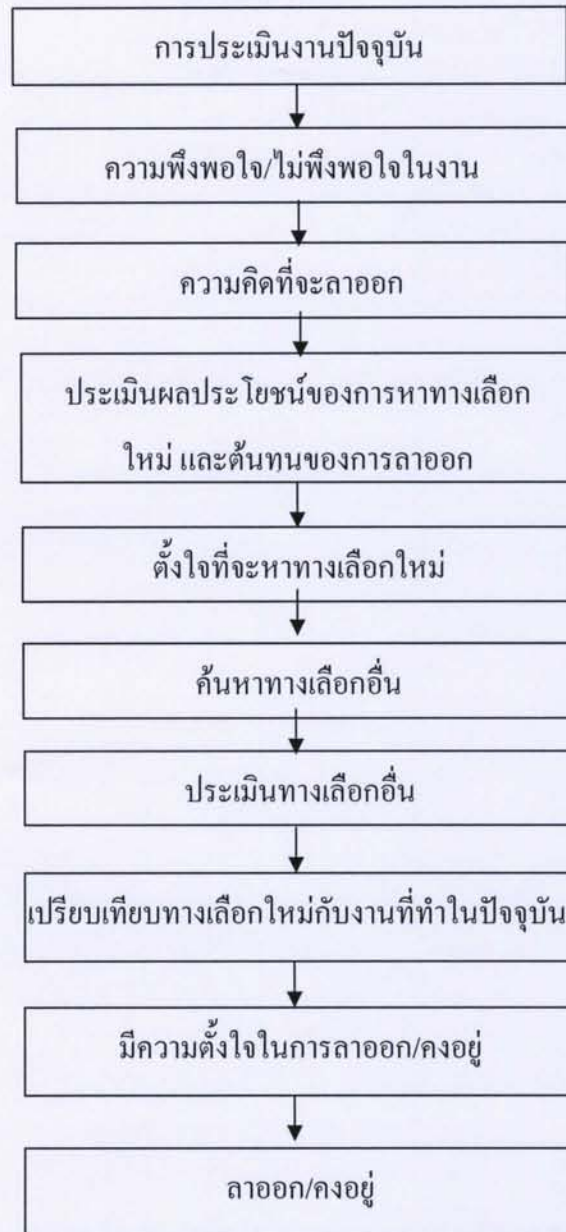
นอกจากนี้ ความตั้งใจในการลาออกยังหมายถึง ความคิดของบุคลากรที่ต้องการจะลาออกด้วยความสมัครใจจากการเป็นสมาชิกขององค์การในปัจจุบัน โดยเป็นการประเมินการรับรู้ของบุคคลถึงโอกาส และความเป็นไปได้ของการที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์การในอนาคตอันใกล้ (ทัตดาว เสมมา, 2552)

กล่าวโดยสรุป ความตั้งใจในการลาออก หมายถึง ความคิดของพนักงานที่จะพ้นสภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์การปัจจุบันที่ตนทำงานอยู่อย่างสมัครใจ เป็นการประเมินส่วนบุคคล โดยมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มีการมองหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า เพื่อการไปทำงานยังองค์การใหม่ในอนาคตอันใกล้ และมีการคาดหวังว่าจะทำให้ได้รับสิ่งที่ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การผลงงาน และอาจทำให้เกิดการลาออกจริงในที่สุด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นยังไม่มีผลการลาออก

### 1.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน

Mobley (1997) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจที่จะถอนตัวออกจากองค์การ เพื่ออธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจของบุคคลในการลาออกจากองค์การไว้ดังนี้ ขั้นตอนแรก บุคคลจะประเมินงานในปัจจุบันที่เขาทำอยู่ ถึงประสบการณ์การทำงานที่น่าพึงพอใจและไม่น่าพึงพอใจ ซึ่งผลของความไม่พึงพอใจจะกระตุ้นความคิดที่จะลาออก ถ้าความไม่น่าพึงพอใจมีมากจะทำให้ความรู้คิดที่จะละทิ้งองค์การมีเพิ่มมากขึ้น และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจผลงงาน ซึ่งเป็นการประเมินผลประโยชน์ของการหาทางเลือกใหม่ ก่อนที่บุคคลจะทำการค้นหาทางเลือกใหม่ บุคคลจะลองประเมินถึงต้นทุนของการลาออกและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเมื่อเขาละทิ้งองค์การและอรรถประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการค้นหาทางเลือกใหม่ ถ้าต้นทุนของการลาออกสูง หรือ การประเมินค่าของการหาทางเลือกใหม่ต่ำ บุคคลอาจจะหาทางเลือกอื่น ๆ ต่อไป หรือ จะประเมินงานที่ทำอยู่อีกครั้ง ทำให้ยอมรับสภาพปัจจุบันได้ง่ายขึ้น มีการลดความคิดที่จะลาออกลง หรือ อาจมีพฤติกรรมการผลงงานในรูปแบบอื่นๆ เช่น การขาดงาน การทำงานในเชิงตั้งรับ แต่ถ้าพบว่า อรรถประโยชน์ที่จะได้รับจากการละทิ้งองค์การนั้นคุ้มค่า การค้นหาทางเลือกใหม่ๆก็จะเริ่มต้นขึ้นตามด้วยการประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกใหม่กับสถานการณ์ปัจจุบัน ถ้าประเมินแล้วทางเลือกใหม่นั้นดีกว่า มีความน่าสนใจมากกว่า ความตั้งใจในการลาออกจากงานจะชัดเจนขึ้น ตามมาด้วยการผลงงาน ซึ่งก็จะนำไปสู่การลาออกจากองค์การในที่สุด ดังที่สรุปไว้ ในภาพที่ 1





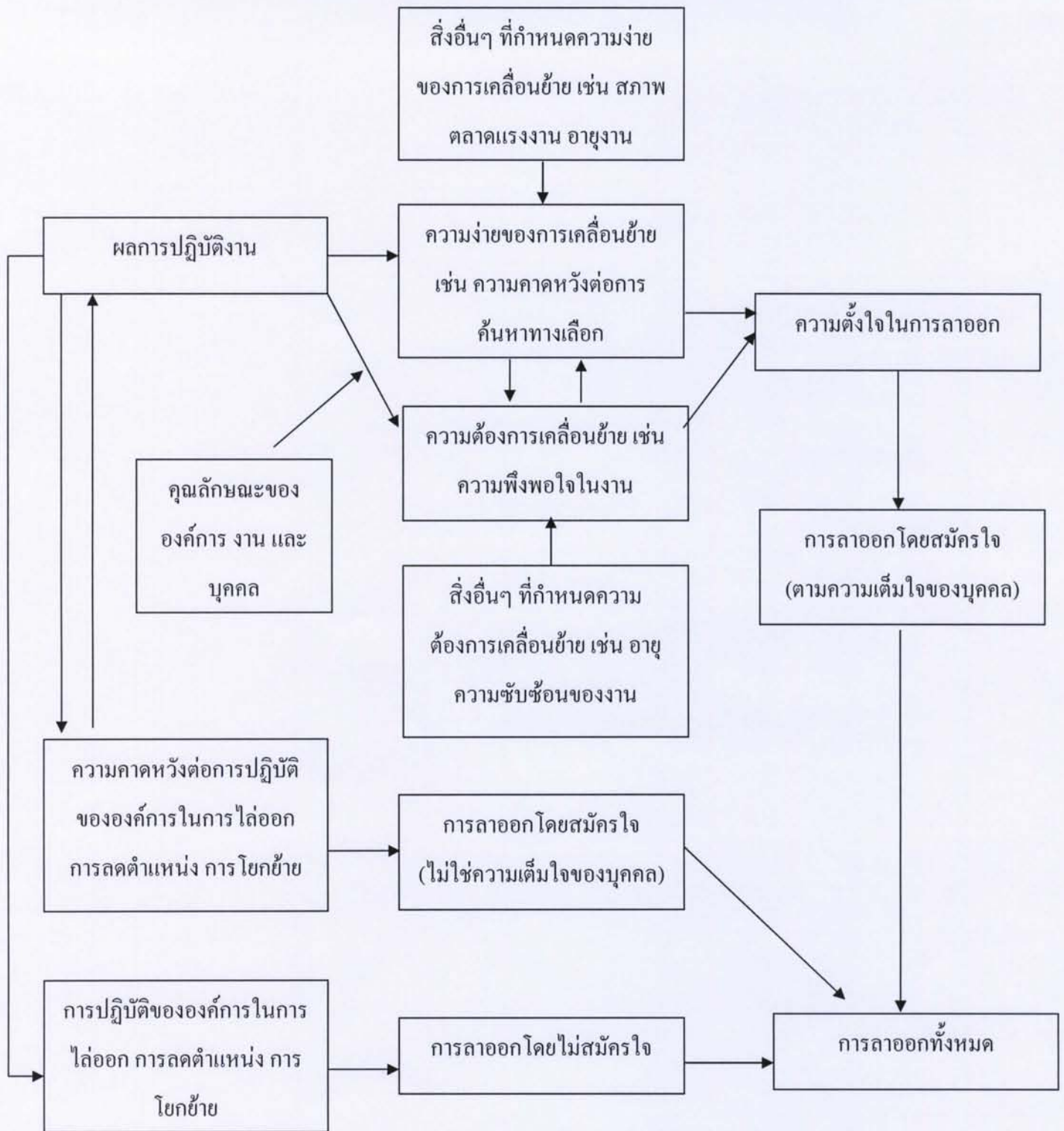
ภาพที่ 1 กระบวนการการลาออกจากงานวิจัยของ Mobley (Mobley 1977 อ้างถึงใน Hom & Griffeth, 1994)



Jackofsky (1984 as cited in Sager et al. 1989) ได้เสนอว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) มีผลต่อความต้องการเคลื่อนย้ายจากองค์การ และความง่ายที่จะเคลื่อนย้ายจากองค์การ

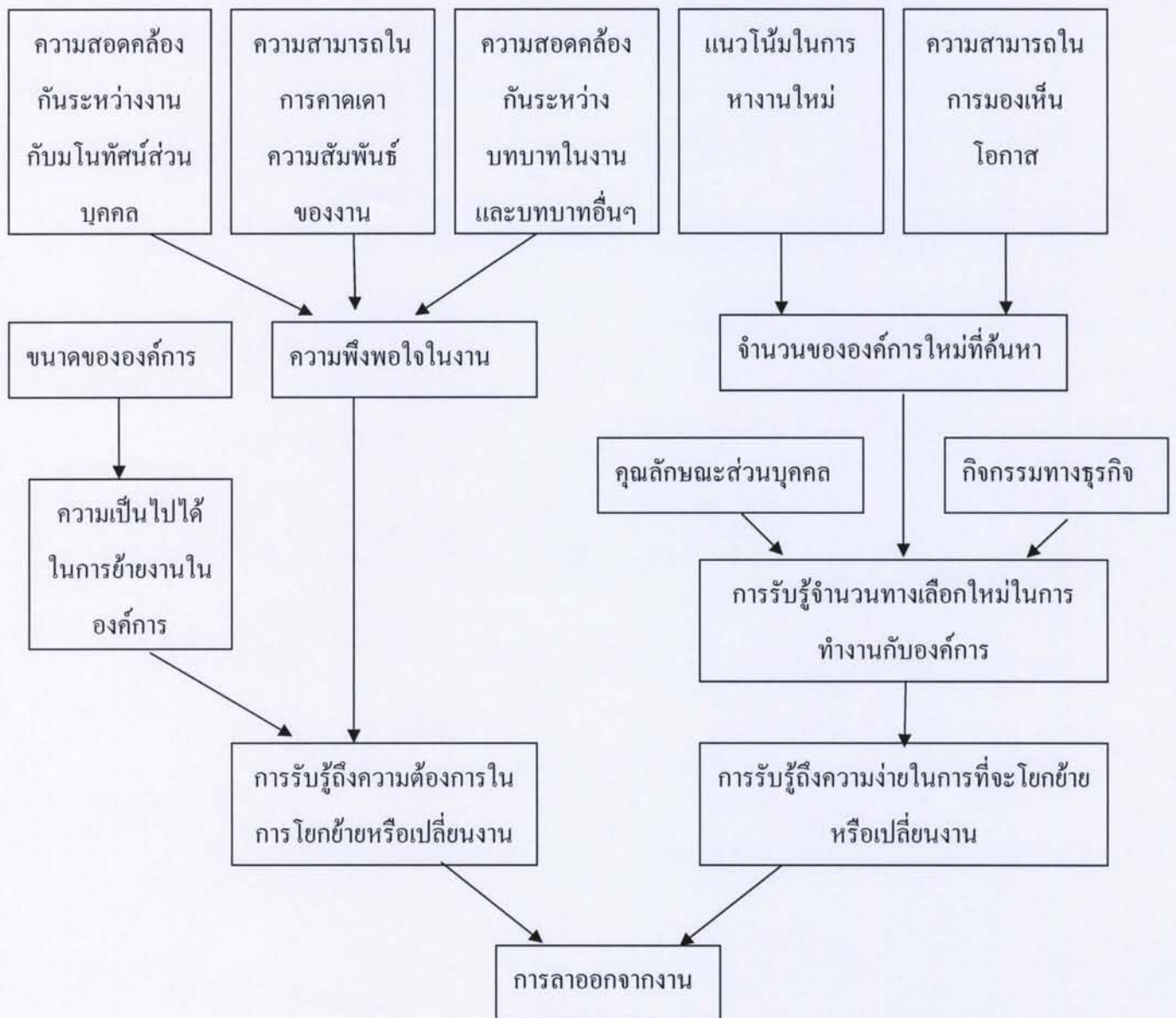
ผลกระทบของผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความต้องการเคลื่อนย้าย (ความพึงพอใจในงาน) นั้นขึ้นอยู่กับ (1) ตัวกระตุ้นที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related stimuli) เช่น การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างของงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และ (2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การเห็นคุณค่าในตนเอง ความสามารถ ถ้าตัวกระตุ้นที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นมีความเชื่อมโยงอย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงก็จะมี ความพึงพอใจมากกว่า และ น่าจะมีความตั้งใจในการลาออกที่น้อยกว่า แต่ถ้าตัวกระตุ้นที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นไม่มีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ก็จะรู้สึกไม่พึงพอใจต่อองค์การ และก่อให้เกิดความตั้งใจในการลาออก

ผลการปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความง่ายที่จะเคลื่อนย้ายจากองค์การ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงนั้นรับรู้ว่าย่างมากที่จะเคลื่อนย้ายภายใน หรือ ภายนอกองค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการการลาออกจากงานวิจัยของ Jackofsky (1984 cited in Sager et al. 1989 หน้า 309)

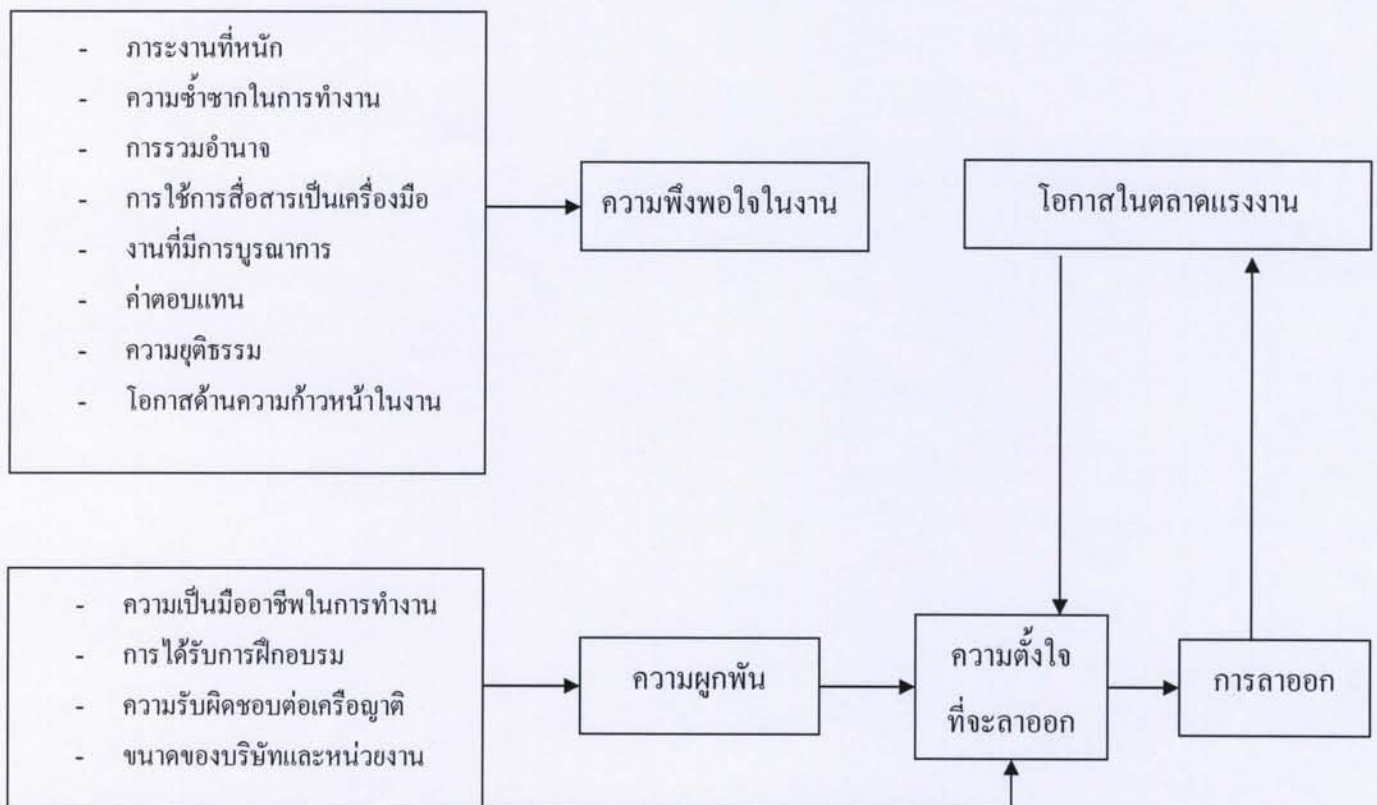
March และ Simon (1958 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความสมดุลในองค์การ (Theory of Organization Equilibrium) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจไว้ว่า ความสามารถขององค์การในการจูงใจให้สมาชิกในองค์การทำงานให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานจะมีการทำงานในองค์การนานตราบเท่าที่ยังมีการให้สิ่งจูงใจอยู่ เช่น การให้ค่าตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ในทางตรงกันข้าม พนักงานก็จะตั้งใจและทุ่มเททำงานให้กับองค์การเช่นกัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายไม่ว่าจะเป็นฝ่ายของพนักงานหรือฝ่ายขององค์การต่างก็จะพยายามรักษาสมดุลระหว่างการให้สิ่งจูงใจและความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานเอาไว้ ซึ่งผลที่ได้จากความสมดุลดังกล่าวจะทำให้้องค์การสามารถดำเนินการและดำรงอยู่ต่อไปได้



ภาพที่ 3 รูปโมเดลการลาออกจางานของ March และ Simon : Theory of Organization Equilibrium (March และ Simon 1958 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550)



Prince (1986 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานมีผลต่อการลาออกจากองค์กร และเสนอว่า สาเหตุของความพึงพอใจมาจาก 8 ประการคือ ภาระงานที่หนัก ความซ้ำซากในการทำงาน การรวมอำนาจ การใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ งานที่มีการบูรณาการ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม และโอกาสด้านความก้าวหน้าในงาน โดยสาเหตุเหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานจะไปเพิ่มความตั้งใจที่จะคงอยู่ ขณะที่ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน การได้รับการฝึกอบรม ความรับผิดชอบต่อเครือข่าย และขนาดของบริษัทและหน่วยงาน จะมีผลทำให้ความตั้งใจนั้นลดน้อยลง พร้อมกันนั้น ความตั้งใจที่จะคงอยู่ และโอกาสในการจ้างงานก็ยังเป็นตัวกำหนดการลาออกด้วย



ภาพที่ 4 รูปโมเดลการลาออกจากงานของ Price : Structural Modal (Price, 1986 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550)

Mobley และคณะ (1979 อ้างอิงถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550) ได้เสนอปัจจัย 3 ประการที่มีผลในการกำหนดความตั้งใจในการลาออก ซึ่งประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจในงาน (2) ความคาดหวังต่อคุณค่าของงานในปัจจุบัน และ (3) ความคาดหวังต่อคุณค่าของทางเลือก มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ความพึงพอใจในงาน

การศึกษาลักษณะของความพึงพอใจในงานที่มีต่อการลาออกตามแนวคิดของ Mobley และคณะ จะพิจารณาเรื่องความหมายของความพึงพอใจในงานและความสัมพันธ์กับการลาออก ซึ่งมีลักษณะ 4 ประการดังนี้

ประการแรก ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินของพนักงานซึ่งขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละคน  
ประการที่สอง ความพึงพอใจในงานเกิดจากการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เขาคิดหรือเห็นและสัมพันธ์กับค่านิยมของตน

ประการที่สาม ความพึงพอใจในงานมีหลายด้าน เพราะพนักงานมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ไม่มีค่านิยมด้านใดด้านหนึ่งที่สามารถกำหนดความพึงพอใจในงานได้อย่างสมบูรณ์

ประการสุดท้าย ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินเฉพาะในเวลาและเงื่อนไขที่เป็นปัจจุบันเท่านั้น ไม่สามารถทำนายความคาดหวังของพนักงานในอนาคต และไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกับความพึงพอใจเมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปได้ ซึ่งเป็นสาเหตุที่บางครั้งทำให้ความพึงพอใจไม่สามารถทำนายการลาออกได้โดยตรง

#### 2) ความคาดหวังต่อคุณค่าของงานในปัจจุบัน

บางครั้งพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานก็ไม่ลาออกจากองค์กรทั้งๆที่ก็มีตำแหน่งว่างในองค์กรอื่นๆ สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่า เขามีความคาดหวังว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงและเขาจะได้รับความพึงพอใจจากงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น ความคาดหวังนั้นจะขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของงาน การโยกย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร และการลาออกของพนักงานอื่น ด้วยเหตุผลเดียวกันนี้พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานก็อาจจะลาออกได้ถ้าหากเขามีความคาดหวังในด้านลบกับองค์กร

#### 3) ความคาดหวังต่อคุณค่าของทางเลือก

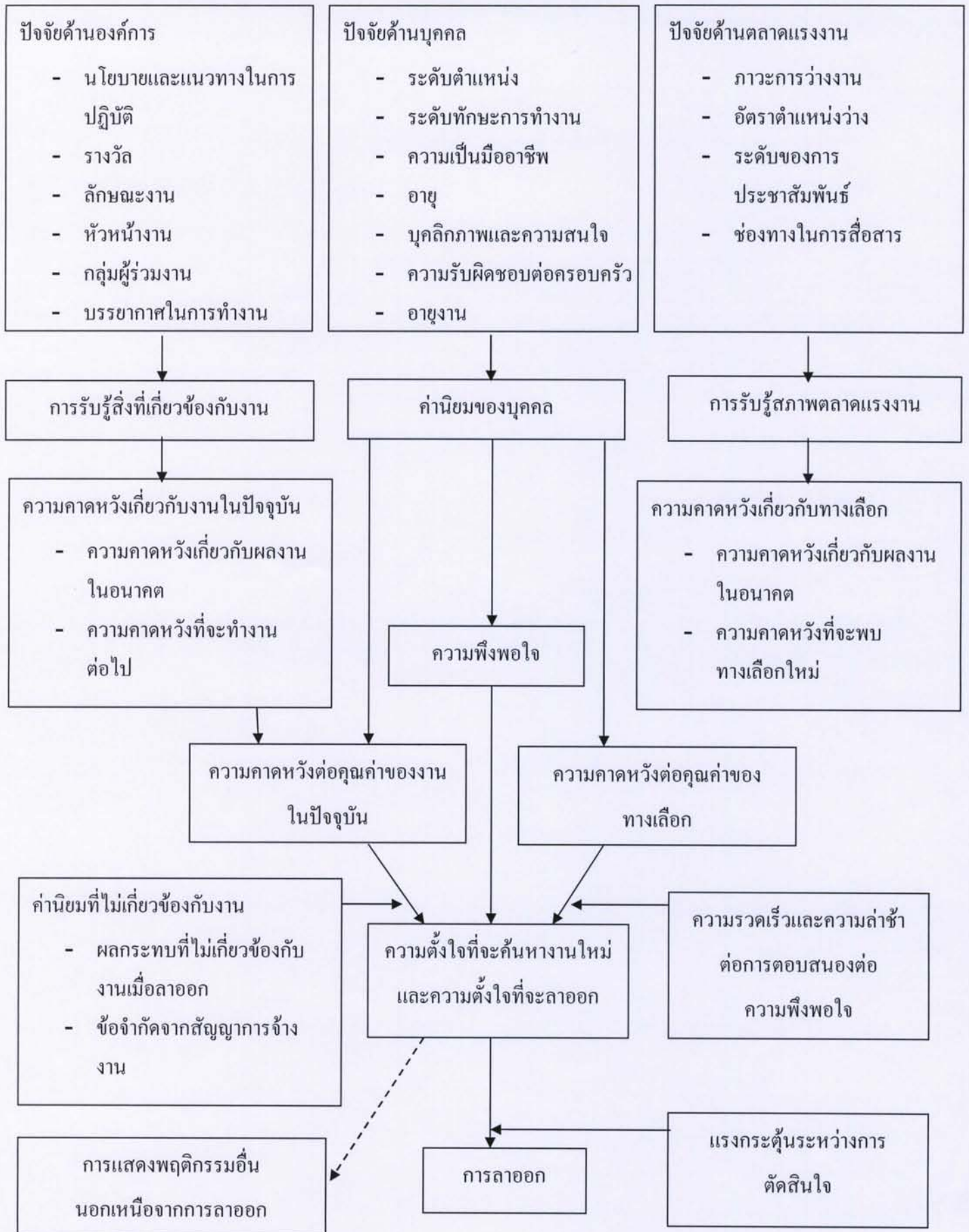
ความคาดหวังต่อคุณค่าของทางเลือก เป็นความคาดหวังในการได้งานอื่นที่น่าพอใจกว่างานในปัจจุบัน พนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานและมีความคาดหวังทางลบต่อองค์กรอาจจะไม่ลาออกจากองค์กร เพราะไม่รับรู้ถึงโอกาสในการได้งานที่ดีกว่า ในทางกลับกันถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความ



คาดหวังที่ดีต่อองค์การอาจจลาออกได้ถ้าทราบว่าม้งานอื่นที่น่าสนใจกว่ารออยู่ ความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่ได้จากองค์การอื่นนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงานที่สำคัญของแต่ละบุคคล

หากบุคคลไม่มีทางเลือกที่น่าสนใจ หรือ ค้นหาทางเลือกอื่นไม่สำเร็จ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมถอนตัวอื่นๆ เช่น การขาดงาน ความเฉื่อยชา เป็นต้น และพนักงานเหล่านี้จะมีแนวโน้มที่จะลาออกจริงเมื่อสามารถหาทางเลือกได้สำเร็จ หรือเมื่อความจำเป็นได้หมดไป





ภาพที่ 5 รูปโมเดลการลาออกจากงานของ Mobley, Griffeth, Hand, และ Meglino: Expanded Model

(Mobley และคณะ, 1979 อ้างอิงถึงใน ชญานินท์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550)

เมื่อพิจารณาแนวคิดข้างต้นเกี่ยวกับกระบวนการของการลาออกแล้ว พบว่า ความตั้งใจในการลาออก เป็นขั้นตอนที่บุคคลใช้ในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจว่าจะลาออกดีหรือไม่ และเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนที่จะลาออก หรือ ตัดสินใจที่จะยังคงปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน จึงถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งของการลาออก

### 1.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก

การที่บุคลากรจะมีความตั้งใจในการลาออกหรือไม่นั้นย่อมขึ้นกับปัจจัยทั้งทัศนคติที่เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจที่ได้รับจากสังคมการทำงาน สภาพเศรษฐกิจและค่านิยมของแต่ละบุคคล (สุภาพร แสงดาว, 2549)

นอกจากนี้ จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีปัจจัยอีกหลายด้านที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก ผู้วิจัยจึงขอแบ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก ออกเป็น 3 ด้านดังนี้

#### 1) ปัจจัยด้านองค์กร

จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยด้านองค์กรหลายด้านที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน ความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน ความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะได้ในอนาคตจากองค์กร โอกาสในการปรับเปลี่ยนงาน ผลกระทบที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น นโยบายการโยกย้าย การขาดงาน การลางาน การเดินทางเพื่อมาทำงาน จำนวนชั่วโมงการทำงาน (Mobley, 1982; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Price, 1997; Schwepker, 2001 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัจฉริย์, 2550) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน องค์กรประกอบหรือการบริหารขององค์กรมีความซับซ้อน มีระบบพรรคพวก ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน (Zeytinoglu, Denton, Davies, Bumann, Blythe & Boss, 2007 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัจฉริย์, 2550)

ปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวกับ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก มีการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจ ด้านค่าตอบแทน ด้านภาวะผู้นำ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความเครียด โอกาสเลื่อนตำแหน่ง การสื่อสาร (Mobley et al., 1979; Mowday, 1981; Steel & Ovalle, 1984; Sager et al., 1989; Griffeth et al., 2000; ภาวดี บุตรศรีศักดิ์, 2540 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงขำนาญลิขิต, 2550) มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก โดยความพึงพอใจนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการลาออก บุคคลที่มีความพึงพอใจในระดับสูง จะมีความ



ตั้งใจในการลาออกต่ำ จากการศึกษาของ Zeytinoglu, Denton, Davies, Bumann, Blythe & Boss (2007) อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชำนานฤลิขิต, 2550) พบว่า เมื่อพนักงานไม่มีความสุขต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกที่ตนเองทำงานหนัก ทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง จนทำให้เกิดการลาออกจากรงการในที่สุด ในทางกลับกันถ้าพนักงานมีความพึงพอใจหรือมีความสุขในการทำงาน พนักงานจะเกิดความรับผิดชอบงานมากขึ้น พร้อมที่จะทำงานหนัก และไม่คิดที่จะลาออก

นอกจากนี้ มีการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในองค์การ (organizational climate) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในกระบวนการ ได้แก่ การจัดสรรรางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง และความยุติธรรมในการแบ่งปันปันส่วน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการลาออก ความเครียดสามารถใช้เป็นตัวทำนายความตั้งใจในการลาออกได้ ทั้งนี้ภาระงานที่มากเกินไปจะทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกจากองค์การ และการได้รับการสนับสนุนทางสังคม โดยเฉพาะการสนับสนุนจากหัวหน้างานสามารถใช้ในการทำนายการคงอยู่ของพนักงานได้ (Mor Barak, Levin, Nissly & Lane, 2006)

จากการศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่าง ความเหนื่อยล้าจากงาน หรือการละทิ้งงาน และความ เป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกจากงาน Kryiacou (1987, อ้างถึงใน Manlove 1993) โดยพบว่า ความเหนื่อยล้าจากงานและการขาดกำลังใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดอัตราการลาออกสูงในหลายๆอาชีพ (Pines & Aronson, 1988; Pines & Maslach, 1978; Whitebook et al., 1982 อ้างถึงใน Manlove, 1993) โดยการศึกษาของ Manlove (1993) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานจะน้อยลง หากพนักงานมีความเหนื่อยล้าสูง แต่ไม่ได้ลาออก เนื่องจากความเหนื่อยล้าจากงานมีความสัมพันธ์อย่างยั้งต่อพนักงานโดยเป็นตัวกำหนดว่าจะลาออกหรือไม่

ปัจจัยด้านองค์การในด้านลักษณะของงาน เนื้อหาของงาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน ผลการปฏิบัติงาน (Mobley et al., 1979; Mowday, 1981; Sager et al., 1989; Griffeth et al., 2000) ขอบเขตของงาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน และผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจในการลาออก บุคคลที่มีระดับของความเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จะมีความตั้งใจในการลาออกต่ำ

มีการศึกษาเกี่ยวกับภาพลักษณ์ภายนอกขององค์การสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกจากงาน Mignonac, Herrbach & Guerrero (2006) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ภายนอกขององค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก กฎระเบียบขององค์การไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก อย่างไรก็ตาม



ตามภาพลักษณ์ขององค์การขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์การเช่นกัน และยังพบว่า การแสดงออกส่วนบุคคลกับการพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกในระดับต่ำ และการควบคุมตนเองสามารถลดระดับความสัมพันธ์ของความตั้งใจในการลาออกและการลาออกโดยสมัครใจได้ แต่ความกระตือรือร้นไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจในการลาออก และพฤติกรรมในการลาออก (Allen, Weeks & Moffitt, 2005)

## 2) ปัจจัยด้านบุคคล

การที่บุคคลจะมีความตั้งใจในการลาออกจากงานนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น ลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยมส่วนบุคคล ความพึงพอใจการบริหารงานขององค์การ ความคาดหวังของบุคลากร และ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว (Hom & Griffeth, 1991 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัจฉริยะ, 2550) และมีการศึกษาพบว่า แรงจูงใจภายในของบุคคล มีผลต่อความตั้งใจในการลาออก (Mobley et al., 1979) แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจในการลาออก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในสูง จะมีความตั้งใจในการลาออกต่ำ

นอกจากนี้มีการศึกษาพบว่า การรับรู้ของบุคคล มีผลต่อความตั้งใจในการลาออก จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ มีบทบาทสำคัญต่ออัตราการลาออก โดยการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในการลาออกผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Cho et al., 2008) เมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับต่ำ จะนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ (Johnston, 1995 cited in Cho et al., 2009) หากเพิ่มการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของพนักงาน ความตั้งใจในการลาออกจะลดลง (Loi et al., 2006 cited in Cho et al., 2009) นอกจากนี้ พบสหสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจในการลาออก (Meyer et al., 1993 cited in Cho et al., 2009) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจในการลาออก บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความตั้งใจในการลาออกต่ำ (Mobley et al., 1979)

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ สถานภาพสมรส ความรับผิดชอบภายในครอบครัว อายุ และอายุงาน (Mobley et al., 1979) บุคคลที่มีอายุน้อย โสด ความรับผิดชอบในครอบครัวน้อย มักจะมีความตั้งใจในการลาออกมาก ส่วนบุคคลที่มีอายุงานมากจะมีความตั้งใจในการลาออก

มีการศึกษา โมเดลของกระบวนการลาออกที่พิจารณาถึง ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เช่น อายุ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งงาน, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์การ, การรับรู้ทางเลือก



งาน และความตั้งใจในการลาออก (Mobley et al., 1979) การศึกษาพบว่า อายุและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งงานมีความเชื่อมโยงกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน ผู้ที่มีอายุน้อยกว่าและผู้ที่มีการทำงานสั้นกว่า มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานมากกว่าผู้ที่มีอายุมากและผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานนานกว่า (Mobley et al., 1979) เนื่องจากผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน อาจเกิดการตระหนักว่างานที่ทำนั้นยังไม่ตรงกับ ความคาดหวังของตน จึงลาออกจากงาน ในขณะที่เดียวกันผู้ที่ทำงานมาได้ระยะหนึ่งแล้วอาจมีทางเลือกใน งานอื่นที่จำกัดกว่า จึงยังคงดำรงอยู่ในงานที่ตนทำอยู่ (Whitebook et al., 1993 cited in Elizabeth, 1997)

เมื่อกล่าวถึงความหลากหลายทางลักษณะ (diversity characteristic) ความหลากหลาย สามารถ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความหลากหลายที่มองเห็นได้ เช่น เพศ อายุ เป็นต้น และความหลากหลาย ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น ระดับการศึกษา อายุงาน เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า เพศหญิงมีแนวโน้มใน ความตั้งใจในการลาออกมากกว่าเพศชาย อายุสามารถใช้เป็นตัวทำนายความตั้งใจในการลาออกได้โดย พนักงานที่มีอายุมากจะมีแนวโน้มในการลาออกจากงานน้อยกว่าพนักงานที่อายุน้อย พนักงานที่มีระดับ การศึกษาที่ดีมีแนวโน้มในการลาออกจากงานมากกว่า และอายุงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจ ในการลาออกจากงาน (Mor Barak, Levin, Nissly & Lane, 2006)

ปัจจัยด้านครอบครัวต่อการพิจารณาด้านการไม่มีงานทำ มีอิทธิพลต่อกระบวนการตั้งใจในลาออก (Lee & Mowday, 1989) นอกจากนี้ปัจจัยด้านความเข้าใจและความคาดหวังของครอบครัวมีผลต่อเพศ ชายและเพศหญิงแตกต่างกัน เช่น เพศหญิงโดยทั่วไปแล้วจะมีความรับผิดชอบมากกว่าในด้านงานต่างๆ ในบ้านและงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้อื่น ในขณะที่ด้านการมีรายได้ การรับค่าจ้าง เพศหญิงจะมีความสำคัญน้อยกว่าผู้ชาย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของเพศหญิง อาจกล่าวได้ว่า ความคาดหวังของสังคมมีส่วนอย่างมากต่อ การทำงานของเพศชายและเพศหญิง ซึ่งมีผล ต่อการตัดสินใจลาออกของเพศหญิง เนื่องจากสังคมคาดหวังให้เพศหญิงมีความรับผิดชอบในด้านงาน บ้านงานเรือน และการช่วยเหลือผู้อื่น แต่คาดหวังให้เพศชายในด้านความสามารถและอาชีพการงาน ดังนั้นเพศชายจึงมีการตัดสินใจลาออกน้อยกว่าเพศหญิง

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความตั้งใจในการลาออก ได้แก่ การมาสาย อัตราการขาดงาน และการลาออก (Mobley et al., 1979) ความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์เชิง บวกกับการมาสาย อัตราการขาดงาน และสามารถทำนายการลาออกได้ บุคคลที่มีความตั้งใจในการ ลาออกสูงจะมีแนวโน้มที่จะลาออกสูงกว่าบุคคลที่มีความตั้งใจในการลาออกต่ำ



### 3) ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน

เมื่อกกล่าวถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ เช่น โอกาสเกี่ยวกับทางเลือกของงานภายนอก และการเปรียบเทียบทางเลือกกับงานปัจจุบัน บุคคลที่รับรู้ว่าคุณเองมีโอกาเกี่ยวกับทางเลือกของงานภายนอก และเมื่อเปรียบเทียบทางเลือกกับงานปัจจุบันแล้ว พบว่า มีทางเลือกที่มาก บุคคลนั้นจะมีความตั้งใจในการลาออกสูงกว่า บุคคลที่รับรู้ว่ามีโอกาสและทางเลือกที่น้อยกว่า

มีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับกระบวนการลาออกที่กล่าวถึง การมองหางานอื่นว่าเป็นขั้นตอนหนึ่ง ที่มาก่อนการลาออกจากงานปัจจุบัน (Hulin et al., 1985) แต่ความตั้งใจในการลาออก ไม่ได้รวมถึง ผู้ที่ลาออกทันที เนื่องจากพบเจอกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดฝันจากสถานการณ์ครอบครัว เช่น การตาย การย้ายที่อยู่ (Manlove & Guzelli, 1997)

จากผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประจำเดือนกรกฎาคม 2553 พบว่าตลาดแรงงานในปัจจุบันมีอัตราการว่างงานลดต่ำลงจากปีที่ผ่านมา ซึ่งจากการศึกษาของ Spector (2000 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัจฉริย์, 2550) ที่พบว่า ในช่วงที่มีอัตราการว่างงานต่ำจะส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสในการหางานใหม่ได้มากกว่าในช่วงที่มีอัตราการว่างงานสูง

นอกจากนี้ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่เชื่อมโยงถึงสุขภาพจิตของพนักงานที่สัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก จากการศึกษาของ Seston และคณะ (2009) พบว่า ความไม่พึงพอใจในงานของบุคคล มีความเชื่อมโยงกับการมีสุขภาพจิตที่ไม่ดี โดยเฉพาะความเครียดและความวิตกกังวล ซึ่งสามารถนำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพในองค์การ การขาดงาน และอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อ การลดชั่วโมงในการทำงานของพนักงาน หรือ การลาออกจากงานนั้นๆ และ ความพึงพอใจในงานสามารถส่งผลต่อการพิจารณาว่าจะลาออกจากงานหรือไม่ของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน เงินเดือน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกมีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น ในด้านความพึงพอใจในงาน ไม่ว่าจะเป็น ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทน ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน และในด้านความผูกพันต่อองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการลาออก หากบุคคลมีความพึงพอใจในระดับต่ำ จะมีความตั้งใจในการลาออกสูง และหากมีความผูกพันต่อองค์การต่ำจะมีความตั้งใจในการลาออกสูง เช่นกัน ซึ่งการมีความผูกพันต่อองค์การใน



ระดับสูง จะนำมาซึ่งการมีค่านิยมและความเชื่อซึ่งตรงกับองค์การ มีความเต็มใจ และทุ่มเทเพื่อองค์การ และมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออก ในด้านการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกเช่นกัน โดยพนักงานที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนจากองค์การในระดับต่ำ จะนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ ในด้านทางเลือกของงานอื่น หากบุคคลมีโอกาสและทางเลือกของงานอื่นจำนวนมาก จะมีความตั้งใจในการลาออกมากกว่า เนื่องจากสามารถเลือกงานที่ตรงกับความต้องการของตนได้มากกว่า นอกจากนี้ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เช่น อายุ สถานะสมรส และอายุงานก็มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกเช่นกัน โดย บุคคลที่มีอายุน้อย โสด มีความรับผิดชอบในครอบครัวน้อย และมีอายุการทำงานสั้นกว่า มักจะมีความตั้งใจในการลาออกจากงานมากกว่าผู้ที่มีอายุมากและผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานนานกว่า เนื่องจากผู้ที่มีอายุน้อย ไม่มีภาระครอบครัว และผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน อาจเกิดการตระหนักว่างานที่ทำนั้นยังไม่ตรงกับความคาดหวังหรือสิ่งที่ตนต้องการ จึงมีความคิดที่จะลาออกจากงาน ในขณะที่เดียวกัน ผู้ที่มีอายุมาก มีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบมาก และมีระยะเวลาในการทำงานในองค์การมานานแล้ว อาจมีทางเลือกในงานอื่นที่จำกัดกว่า จึงมีความที่จะลาออกจากงานน้อยกว่า

## 2. ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)

### 2.1. ความหมาย

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน นักจิตวิทยาและนักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความหมายและขอบเขตของ ความพึงพอใจในงาน ไว้ต่างๆ กัน ตัวอย่างเช่น

Robin (2003 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชำนาญลิขิต, 2550) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง เจตคติที่บุคคลมีต่องาน ถ้าบุคคลมีเจตคติทางบวก ผู้นั้นจะมีความพึงพอใจในงานสูง แต่ถ้ามีเจตคติในทางลบก็จะเป็นความพึงพอใจในงานนั้น

Strauss และ Sayles (1980 อ้างอิงถึงใน นิตยา ทายะ, 2550) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้



Vecchio (2006, อ้างถึงใน รุ่งอรุณ สมเคราะห์, 2550) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความคิดหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการทำงาน การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น และความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับงาน

Vroom (1964 อ้างถึงใน ปิยะวดี ตันติขำนาญกุล, 2550) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำอยู่ การมีเจตคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้น และการมีเจตคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจ ซึ่งความพึงพอใจจะเป็นเครื่องเหนี่ยวนำบุคคลให้รู้สึกรักงาน พึ่งพอใจที่ได้ทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย ได้มีการให้ความหมายและขอบเขตของ ความพึงพอใจในงานไว้เช่นกัน ดังเช่น

ปิยะวดี ตันติขำนาญกุล (2550) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือเจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องาน ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีความสุข เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงาน

นิตยา ทายะ (2550) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีที่บุคคลนั้นๆ มีต่องานที่ทำ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคล โดยผลของความพึงพอใจในการทำงานนั้นสืบเนื่องมาจากระดับของความคาดหวังในงาน ที่จะส่งผลให้บุคคลได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลจากระดับของความคาดหวังในงาน ที่จะส่งผลให้บุคคลได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลจากการทำงาน ซึ่งผลตอบแทนนั้นจะทำให้บุคคลพึงพอใจในงานและปรารถนาจะทำงาน ในทางตรงกันข้ามเมื่อผลตอบแทนไม่เป็นไปตามความคาดหวัง บุคคลเกิดความไม่พอใจก็อาจจะแสวงหาความพึงพอใจที่อื่น เกิดการเปลี่ยนงานหรือให้ความสำคัญต่อกิจกรรมอื่นแทน

ชิตาพร เลี้ยงวิจิตร (2545, อ้างถึงใน รุ่งอรุณ สมเคราะห์, 2550) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และต่อสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน จึงตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เบญจพร ธีระรักษ์ (2547, อ้างถึงใน รุ่งอรุณ สมเคราะห์, 2550) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในงาน หรือสิ่งที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของตน ซึ่งอาจจะได้รับมาจากองค์การโดยตรง หรือได้รับผ่านมาจากบุคคลอื่นๆในองค์การ

รุ่งอรุณ สมเคราะห์ (2550) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันเป็นผลมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความตั้งใจและทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของบุคคลต่อการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบในงานที่ทำ เป็นการประเมินเกี่ยวกับงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งหากตรงกับความคาดหวังของบุคคล บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานและมีความคิด ความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานในเชิงบวก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงาน

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และอัตราการลาออกจากงาน มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ และยังสามารถให้อัตราการลาออกจากงานลดลง (Arnett et al., 2002 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชำนานฤลิขิต, 2550) นอกจากนี้ยังพบว่า งานเป็นส่วนสำคัญของชีวิตการเป็นพนักงาน โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานหรือมีประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะคงอยู่กับองค์การเป็นเวลานานกว่าพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงาน (Spector, 2000 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชำนานฤลิขิต)

การที่บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำหรือไม่ จะต้องทราบก่อนว่า องค์ประกอบหรือเงื่อนไขใดที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน หรือไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งจากการศึกษาของ Herzberg (1959) ได้จำแนกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจออกเป็นสองปัจจัย ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่สร้าง ความพึงพอใจในบุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Content of the job) ได้แก่



- ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถเรียนรู้การป้องกันการเกิดปัญหาได้ เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลงานนั้น

- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา และจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนี้เป็นทั้งการชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานบรรลุผลสำเร็จ

- ลักษณะของงานที่ทำ (The work Itself หรือ Challenging Work) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่สามารถทำได้ด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งงานสำเร็จ

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานนั้นได้อย่างเต็มที่

- ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนขั้นให้สูงขึ้น การได้รับโอกาสในการศึกษาหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยรักษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้คงอยู่ตลอดไป หากไม่มีหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับบุคคล จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้ได้เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สถานภาพของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว วิธีการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน โชคชัย บุญยะรัตگانนท์ 2550)

นอกจากนี้ Maslow ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ซึ่งอธิบายให้เห็นถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ โดย Maslow ได้กล่าวถึง ความต้องการ 5 ชั้น (Need Hierarchy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็นชั้นต่างๆ โดยเชื่อว่า หากความต้องการแต่ละชั้นของเขาได้รับการตอบสนอง เขาก็จะเกิดความพึงพอใจ แต่ในขณะเดียวกันเขาก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นในลำดับถัดไป ซึ่ง Maslow (1987, อ้างถึงใน นิตยา ทายะ, 2550) ได้เสนอว่า ความต้องการของมนุษย์มีอยู่ด้วยกัน 5 ชั้น โดยจะเริ่มจากชั้นแรกก่อน จนกระทั่งถึงขั้นที่ห้า หลังจากที่มีความต้องการในชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นต่อไปตามลำดับ โดยจะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อคือ



1. บุคคลคือสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ
2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญหรือเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน
3. บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไป ก็ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการทางสังคม ฉะนั้นถ้าความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองตามลำดับแล้วมนุษย์ก็จะตั้งใจทำงานที่เขาได้รับมอบหมาย ซึ่งความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้
  1. ความต้องการทางสรีระ (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ซึ่งความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง
  2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านสรีระได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่งาน สถานะทางสังคม
  3. ความต้องการทางด้านความรักและสังคม (Social needs) ภายหลังจากที่ได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคม จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกที่ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ



4. ความต้องการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆดังนี้ คือ ความมั่นใจในตัวเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร
5. ความต้องการที่จะบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization needs) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ก็คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

นอกจากนี้ ยังมีอีกทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึง ความต้องการหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือ ทฤษฎีความต้องการหรือแรงจูงใจของแมคคลีแลนด (McClelland Achievement Motivation Theory) ได้เสนอแนวคิดว่า ความต้องการหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วย 3 ประเภท คือ ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ ความต้องการใฝ่อำนาจ ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์

- 1) ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation needs) เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรไมตรี และความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสนิทชิดชอบ หวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น
- 2) ความต้องการใฝ่อำนาจ (Power needs) เป็นความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมในทางสังคมและมีความต้องการให้คนอื่นมีความประพฤติ หรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่นหรือผิดไปจากที่ต้องการ
- 3) ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement needs) คนมีความต้องการประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง เป็นความต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่าและมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

McClelland (1958) ได้พบว่า รูปแบบการจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่ดีที่สุดคือ การที่บุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดเล็ก ที่มีประธานบริษัทที่มีการจูงใจ จะทำให้เกิดความสำเร็จได้สูงมาก ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่พบว่า หัวหน้าผู้บริหารมีการจูงใจทำให้เกิดผลสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น โดยมีแรง

ข้ออย่างรุนแรงสำหรับการมีอำนาจและมีความผูกพันกัน ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการจูงใจในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่ จะมีในอัตราที่สูงกว่าการจูงใจของประธานบริษัท

เมื่อพิจารณาแนวคิดข้างต้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานแล้ว พบว่า การที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน องค์การจะต้องทราบถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เช่น ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงานที่ทำมีความน่าสนใจ และการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสำเร็จในผลงาน ซึ่งหากองค์การสามารถสร้างให้เกิดสิ่งเหล่านี้ได้ พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานนั้น

นอกจากนี้ การได้รับการตอบสนองของความต้องการต่างๆ จะช่วยให้พนักงานมีความต้องการในขั้นต่อไปเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการตามลำดับต่างๆดังที่กล่าวข้างต้น ดังเช่นหากพนักงานได้รับการตอบสนองในด้านความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัยและความต้องการด้านความรักและสังคมแล้ว พนักงานก็จะเกิดความต้องการเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งจะกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและคนในสังคม และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลงานของตนให้เป็นที่ยอมรับ เกิดแรงจูงใจที่จะตั้งใจทำงานที่เขาได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วง

### 2.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

รูจอรุณ สมเคราะห์ (2550) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสามารถสรุปได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Situational Variables) และปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ (Dispositional Variables)

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Situational Variables) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เช่น รายได้ ลักษณะงาน การเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเรื่องของกระบวนการทางความคิด (Cognitive Process) ที่มีบทบาทสำคัญในการเกิดความพึงพอใจในงาน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ด้าน (Kreitner & Kinichi, 2007) ได้แก่

- 1) การบรรลุความต้องการของตนเอง (Need Fulfillment) คือหากบุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ตรงกับความต้องการของเขาก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น



- 2) ความแตกต่างทางความคาดหวัง (Discrepancies) คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่บุคคลคาดหวังไว้กับสิ่งที่ได้รับจริงจากการทำงาน เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่ดี โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อสิ่งที่บุคคลคาดหวังไว้มีมากกว่าที่ได้รับจริง จะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานเมื่อได้รับผลลัพธ์ที่สูงกว่าที่ตนตั้งไว้
- 3) การบรรลุตามค่านิยม (Value Attainment) คือ การรับรู้ว่างานที่ทำตรงกับค่านิยมในการทำงานของแต่ละบุคคล ดังนั้นองค์การจึงควรส่งเสริมความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รางวัล และการตระหนักในความสามารถ เพื่อส่งเสริมค่านิยมของพนักงาน
- 4) ความเท่าเทียม (Equity) คือ การที่บุคคลได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมในองค์การ บุคคลจะนำสิ่งที่ตนเองทุ่มเทให้กับงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ ไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลอื่นทุ่มเทให้กับงานกับผลตอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับ องค์การจึงต้องใส่ใจในเรื่องของการรับรู้ความยุติธรรม และปฏิบัติกับพนักงานเพื่อชี้ให้เห็นว่าความยุติธรรมมีอยู่จริงในองค์การ

2. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ (Dispositional Variables) ประกอบด้วยลักษณะบุคลิกภาพ อารมณ์ และพันธุกรรม ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดย Vechchio (2006) พบว่า เจตคติของพนักงานที่มีต่องานเดิมนั้น จะสามารถทำนายความพึงพอใจในงานปัจจุบันได้อย่างมีความคงเส้นคงวาและมีนัยสำคัญ ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนงานและผู้บังคับบัญชาแล้วก็ตาม ดังนั้น ความพึงพอใจในงานของพนักงานจะขึ้นอยู่กับว่า เขาได้รับแรงจูงใจหรือมีประสบการณ์การทำงานอย่างไร นอกจากนี้ยังพบว่า อารมณ์ทางลบจะส่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจทั้งในเรื่องการทำงานและชีวิต ผู้ที่มีอารมณ์ทางด้านลบสูงจะมองเห็นแต่แง่มุมด้านลบเกี่ยวกับตนเองและรอบข้าง ส่งผลให้ตีความเรื่องต่างๆ ในแง่ลบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่น่าสนใจอีกประการคือ ลักษณะทางพันธุกรรม จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมินิโซตา ที่ทำการศึกษากับฝาแฝดจำนวนหลายคู่ที่ได้รับการเลี้ยงดูแยกกัน ตั้งแต่วัยเด็ก พบว่า ความพึงพอใจในงานบางส่วนเป็นผลมาจากลักษณะทางพันธุกรรม

Harrell (1972, อ้างถึงใน โชคชัย บุญยรัตกานนท์ 2550) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่ามี ส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยบอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการทำงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) ประกอบด้วย
  - ประสบการณ์ : จากการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งบุคคลที่ทำงานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้นจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
  - เพศ : แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงให้เห็นว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานก็ตาม แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับของความทะเยอทะยานและความต้องการด้านการเงิน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า เพศหญิงมีความอดทนในการทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดมากกว่าเพศชาย
  - จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ : กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายด้านประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้านและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน
  - อายุ : แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่ก็มีผลเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ทั้งหมดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงานด้วย
  - เวลาในการทำงาน : งานที่ปฏิบัติในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่างานที่ทำนอกเวลา เพราะเกี่ยวข้องกับการพักผ่อน และการใช้เวลาในการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย
  - เซอร์วิญญา : ปัญหาเรื่องเซอร์วิญญากับความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ซึ่งในการทำงานบางลักษณะจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเซอร์วิญญากับความพึงพอใจในงาน
  - การศึกษา : การศึกษากับความพึงพอใจในงานมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากการวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาที่ตรงกันไม่แสดงถึงความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำว่าเหมาะกับความรู้ความสามารถของตนเองหรือไม่
  - บุคลิกภาพ: ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงานนั้นขึ้นอยู่กับเครื่องมือวัดบุคลิกภาพ ซึ่งลักษณะทางบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนคือ บุคคลที่มีอาการทางประสาทมักจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าคนปกติ



- ระดับเงินเดือน: จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้เงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการหาปัจจัยอื่นที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตด้วย ซึ่งผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ
  - แรงจูงใจในการทำงาน : เป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากตัวผู้ปฏิบัติงานเองจะช่วยสร้างความพึงพอใจในงาน
  - ความสนใจในการทำงาน: บุคคลที่สนใจในการทำงานและได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่า บุคคลที่ไม่มีความสนใจในการทำงาน
- 2) ปัจจัยด้านการทำงาน (Factor in the job) ประกอบด้วย
- ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกใหม่ โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันต่องาน
  - ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะงาน สถานะทางวิชาชีพ ความรับผิดชอบ และเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ต้องพิจารณาไปพร้อมกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน
  - สถานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานในตำแหน่งเสมียนมีความพึงพอใจในงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่ระบุว่า หากมีโอกาสก็ต้องการที่จะเปลี่ยนงาน นอกจากนี้ในสถานะที่เศรษฐกิจที่ดี มีงานทำ ก็พบว่า มีสถิติการเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง เพื่อจะเลื่อนขั้น เงินเดือน ยกกระดับฐานะของตนเอง ดังนั้นผู้ที่มีฐานะทางวิชาชีพหรือตำแหน่งงานสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ผู้ที่ตำแหน่งงานในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในการทำงาน ความภาคภูมิใจในงาน ทั้งนี้เมื่อระยะเวลาเปลี่ยนแปลงไป จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งงานเปลี่ยนแปลงไปด้วย
  - ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในงานในหน่วยงานที่มีขนาดเล็กจะสูงกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากในหน่วยงานขนาดเล็ก พนักงานจะมีโอกาสได้ทำความรู้จักกันอย่างทั่วถึงและง่ายกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และมีความสามัคคีกัน รวมถึงมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน แต่ใน

บางครั้งก็พบว่า ผู้ที่ทำงานในหน่วยงานขนาดใหญ่ก็อาจมีความพึงพอใจในงานมากกว่า เนื่องจากมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงและมีชื่อเสียง

- ระยะเวลาระหว่างบ้านและที่ทำงาน ผู้ที่มีบ้านพักอาศัยอยู่ไกลจากที่ทำงาน จะต้องตื่นเช้าเพื่อเดินทาง ประสบกับปัญหาการจราจรติดขัด ทำให้เกิดความไม่สะดวก และเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน
- สภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละพื้นที่จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน
- โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนย่อมส่งผลให้เกิดความสะดวกต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 ความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก

จากงานวิจัยของ Seston et al. (2009) ที่สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของเภสัชกรในประเทศอังกฤษ ซึ่งงานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อที่จะสำรวจความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจในการลาออกจากงาน และการลาออกจริงของเภสัชกรในประเทศอังกฤษ โดยใช้สถิติถดถอยในการสำรวจปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออก ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเภสัชกรที่ได้ลงทะเบียนไว้จำนวน 42,010 คน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 38,181 คน โดยสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออกจากงานภายใน 2 ปี และมีการติดตามผลพบว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน เช่น อายุ เพศ และความพึงพอใจในงาน โดยเภสัชกรหญิงมีความพึงพอใจในงานโดยรวมสูงกว่าเภสัชกรชาย และ เภสัชกรที่มีความพึงพอใจในงานหลักของตน จะพิจารณาการลาออกจากงานน้อยกว่าเภสัชกรที่ไม่พึงพอใจในงานของตน แต่อย่างไรก็ตาม ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการลาออก มีผู้ที่ลาออกจริงในสัดส่วนน้อย

Chen, Chu, Wang, และ Lin, (2006 อ้างถึงใน ชญานินท์ นันทเศรษฐ์พงศ์, 2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากงานของพยาบาลในไต้หวันโดยใช้วิธีการศึกษาแบบระยะยาว ใช้กลุ่ม



ตัวอย่างจำนวน 412 คน ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วม คุณลักษณะทางจิตเชิงบวก คุณลักษณะทางจิตเชิงลบ ทรัพยากรไม่เพียงพอ ความเป็นอิสระ การทำให้เป็นกิจวัตร และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลหลักต่อความพึงพอใจในงาน และสามารถอธิบายความพึงพอใจในงาน ได้ถึง 48.4% และยังพบอีกว่า การกระจายความยุติธรรม ภาระงาน ทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากครอบครัวและญาติพี่น้อง และความพึงพอใจในงาน ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจที่จะทำงานต่อ ซึ่งสามารถอธิบายความตั้งใจที่จะทำงานต่อ ได้ถึง 54.2%

ปิยะนารถ ยาท่อม (2547 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงศ์, 2550) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศิริราช กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศิริราช ปี 2547 จำนวน 360 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน แบบสอบถามความพึงพอใจจากงานปัจจุบัน แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และแบบสอบถามความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้ งานวิจัยนี้ สนับสนุนโมเดลการลาออกจากงานของโมเบลย์ และคณะ กล่าวคือ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจจากงานปัจจุบัน และความพึงพอใจจากทางเลือกใหม่สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถเพิ่มอำนาจการทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ อายุ เป็นตัวแปรปรับเปลี่ยนของกระบวนการของการทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ โดยพบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีอำนาจการทำนายเฉพาะกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป ความพึงพอใจจากทางเลือกใหม่ มีอำนาจการทำนายในทุกกลุ่มอายุและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีอำนาจการทำนายเป็นอันดับแรก ของทุกกลุ่มอายุ นอกจากนี้ยังพบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง

สมศรี พรประภาพงศ์ (2549 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงศ์, 2550) ศึกษาเรื่องทัศนะต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 คน จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายใน ซึ่งประกอบไปด้วย ความไม่พอใจในงาน ความไม่พอใจในค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร ความสามารถของหัวหน้างาน การสอนงาน โอกาสในการเติบโตและก้าวหน้า และความ



กดดันจากการทำงานหนัก และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดจากภายนอกซึ่งประกอบไปด้วย โอกาสในการหางาน ค่าตอบแทน และความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 ปัจจัย แต่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดภายนอกจะสูงกว่า แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานสูงกว่า ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยภายนอกประเทศก็พบผลของการวิจัยที่สอดคล้องกัน ดังนี้ Lambert, Hogan, และ Barton (2001 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงศ์, 2550) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ต่อความตั้งใจลาออกจากงาน พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล และความพึงพอใจในงานมีผลกระทบอย่างมากต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน

### 3.2 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก

Parasuraman และ Futrell (1983) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ความพึงพอใจในงาน กับแนวโน้มในการลาออกจากงานของพนักงานชาย โดยได้ทำการศึกษาว่า ปัจจัยด้านอายุ อายุการทำงาน รายได้ การศึกษา และความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานหรือไม่ โดยทำการสำรวจกับพนักงานชายบริษัทผลิตยาแห่งหนึ่งในปี 1978 โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 216 คน จากจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 347 คน คิดเป็นร้อยละ 62 จากที่ผ่านมามีบริษัทแห่งนี้มีอัตราการลาออกร้อยละ 12 พบว่า ทุกลักษณะเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ไม่ว่าจะเป็น อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา หรือรายได้ มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ พบว่า พนักงานชายที่มีอายุน้อย อายุการทำงานน้อย และมีระดับการศึกษาสูง มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากกว่า ผู้ที่มีอายุมาก อายุการทำงานมาก หรือ ระดับการศึกษาต่ำกว่า นอกจากนี้ พบว่า รายได้ก็มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ซึ่งก็คือ หากรายได้ของพนักงานต่ำ พนักงานก็จะมีแนวโน้มในการลาออกจากงานสูง

Kevin McNeilly (1991) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของเพศและผลการปฏิบัติงานต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานชาย โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานชาย ท้องถิ่นทั้งชายและหญิง จำนวน 138 คน ประกอบด้วยชาย 67 คนและหญิง 71 คน อายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างคือ 42.3 ปี (SD – 12.9) โดยร้อยละ 3 ของกลุ่มตัวอย่างไม่จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษา 19 % จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 28 เรียนระดับวิทยาลัยแต่ไม่จบร้อยละ 39 จบการศึกษาระดับวิทยาลัย และร้อยละ 11 จบการศึกษาระดับปริญญา ซึ่งพนักงานชายนำเสนอดินค้าดังประเภทต่อไปนี้



การเดินทางท่องเที่ยว ผลิตภัณฑ์ ประกัน และอสังหาริมทรัพย์ และกลุ่มตัวอย่างมีอายุงานโดยเฉลี่ย 4.8 ปี โดยอยู่ในช่วงตั้งแต่ทำงานมา 3 เดือนไปจนถึง 36 ปี โดยมีร้อยละ 24 ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนร้อยละ 63 ได้รับเป็นค่าคอมมิชชั่น และร้อยละ 14 ได้ทั้งเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ชายมักจะลาออกจากงานหากเกิดความไม่พึงพอใจในด้านความต้องการประสบความสำเร็จ และผู้หญิงจะลาออกจากงานหากไม่พึงพอใจในด้านการปฏิสัมพันธ์และไม่พึงพอใจเงื่อนไขของการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงาน จะสัมพันธ์กันสูงในผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ และรูปแบบของการได้รับค่าตอบแทนไม่ได้มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงาน

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และรายได้ มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก โดยผู้ที่มีอายุน้อย อายุการทำงานน้อย และมีระดับการศึกษาสูง มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากกว่า ผู้ที่มีอายุมาก อายุการทำงานมาก หรือ ระดับการศึกษาต่ำกว่า และรายได้มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน หากรายได้ของพนักงานสูง พนักงานก็จะมี ความตั้งใจในการลาออกจากงานต่ำ และหากรายได้ของพนักงานต่ำ ก็จะมี ความตั้งใจในการลาออกจากงานสูง

นอกจากนี้พบว่า เพศและผลการปฏิบัติงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน โดยเพศชายมักจะลาออกจากงานหากเกิดความไม่พึงพอใจในด้านความต้องการประสบความสำเร็จ และเพศหญิงจะลาออกจากงานหากไม่พึงพอใจในด้านการปฏิสัมพันธ์และไม่พึงพอใจเงื่อนไขของการทำงาน และค่าตอบแทน ไม่ได้มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออก

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออกในทรรคนะและประสบการณ์ของพนักงาน

### สมมติฐานการวิจัย

ความตั้งใจในการลาออกจากงานมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

## ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 150 คน
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ความตั้งใจในการลาออกจากงาน และความพึงพอใจในงาน

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความตั้งใจในการลาออกจากงาน (intension to leave job) หมายถึง ความคิดของพนักงานที่จะพ้นสภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์การปัจจุบันที่ตนทำงานอยู่อย่างสมัครใจ เป็นการประเมินส่วนบุคคล โดยมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มีการมองหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า เพื่อการไปทำงานยังองค์การใหม่ในอนาคตอันใกล้ และมีการคาดหวังว่าจะทำให้ได้รับสิ่งที่ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การผลงงาน และอาจทำให้เกิดการลาออกจริงในที่สุด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นยังไม่มีมีการลาออก

ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของบุคคลต่อการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบในงานที่ทำ เป็นการประเมินเกี่ยวกับงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งหากตรงกับความคาดหวังของบุคคล บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานและมีความคิด ความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานในเชิงบวก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงาน

พนักงานบริษัท (office worker) หมายถึง พนักงานที่ทำงานอยู่ในออฟฟิศทั้งหมด

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานและทราบมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออกจากงานตามทฤษฎีและประสบการณ์ของพนักงาน
2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการลดสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการลาออก
3. สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกขึ้น



## บทที่ 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยในการวิจัยเชิงปริมาณ ทีมผู้วิจัยจะได้ใช้การแจกแบบสอบถาม เพื่อค้นหาพนักงานที่มีคะแนนความตั้งใจในการลาออกจางานสูงมาสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป ซึ่งถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการลาออก โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 250 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2553)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 150 คน โดยใช้สูตร Yamane ในการคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง

สูตรที่ใช้ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ

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

โดยกำหนดให้

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนโดยกำหนดให้มีค่า = 0.05

วิธีคำนวณ

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าสูตร } n &= \frac{250}{(1+250(.05)^2)} \\ &= \frac{250}{1.625} \\ &= 153.85 \end{aligned}$$

จากผลการคำนวณ ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวน 150 คน จากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 150 คนทำแบบวัดความตั้งใจในการลาออกจากงาน และนำผลที่ได้มา คำนวณหาผู้ที่มีคะแนนความตั้งใจในการลาออกสูงสุด 6 อันดับแรกมาสัมภาษณ์เชิงลึก

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 แบบสอบถามโดยให้ผู้ตอบรายงานตนเอง ประกอบด้วย มาตรวัดดังต่อไปนี้

1) มาตรวัดความตั้งใจในการลาออกจากงาน โดยนำมาจากมาตรวัดของ อานนท์ ศักดิ์วีระวิษฐ์ (2548) ซึ่งใช้แนวคิดของ Mobley (1982) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามทางบวก 10 ข้อ และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ และมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วยพอๆ กัน ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2) มาตรวัดความพึงพอใจในงาน โดยนำมาจากมาตรวัดของ ศิริพร พงศ์อัจฉริย์ (2550) ซึ่งใช้แนวคิดของมาตรวัด JDI (Job Descriptive Index) ของ Smith et al. (1985) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 80 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามทางบวก 38 ข้อ และข้อคำถามทางลบ 42 ข้อ โดยเป็นมาตรวัดที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน และมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วยพอๆ กัน ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.2. ชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ใช้แนวคิดของมาตรวัด JDI (Job Descriptive Index) ของ Smith et al. (1985) ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดทั้งหมด 7 หัวข้อใหญ่ ได้แก่ คำถามสร้างสัมพันธภาพ คำถามเกี่ยวกับงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ คำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน คำถามเกี่ยวกับองค์การ รายได้ และความตั้งใจลาออกจากงาน



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ การแจกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงาน โดยการแจกแบบสอบถามความตั้งใจในการลาออก และความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้ตอบจะไม่ทราบชื่อมาตราวัด เพราะมิได้ระบุลงไปแบบสอบถาม และในแบบสอบถามจะไม่มีกรให้ใส่ชื่อหรือข้อมูลใดๆ ที่จะทำให้อื่นสามารถรับรู้ได้ว่าผู้ทำนั้นเป็นใคร นอกจากกลุ่มผู้วิจัยเท่านั้น อีกทั้งผู้วิจัยได้เตรียมของจดหมายแนบกับแบบสอบถามทุกชุด เพื่อให้ผู้ตอบนำแบบสอบถามที่ตอบแล้วบรรจุใส่ซอง เพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยผู้วิจัยทำการติดต่อขอความร่วมมือจากหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าไปดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองเป็นจำนวน 150 ฉบับ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากมาตราวัดความตั้งใจในการลาออกมาหาผู้ที่มีคะแนนสูงสุด 6 คนแรก เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยขั้นตอนต่อไป สำหรับในส่วนของคุณค่าความพึงพอใจในงานจะนำมาหาความสัมพันธ์กับคะแนนที่ได้มาตราวัดความตั้งใจในการลาออก เพื่อดูว่ามีความสัมพันธ์กันเช่นเดียวกับที่พบในงานวิจัยที่ทำกับบริษัทอื่น ๆ หรือไม่ ทั้งนี้ทั้งนี้ค่าความสัมพันธ์ที่ได้นี้จะไม่มีผลต่อการเลือกบุคคลมาสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากพนักงานที่มีคะแนนสูงในแบบสอบถามความตั้งใจในการลาออกจากงาน โดยเชิญมาสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ซึ่งการสัมภาษณ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาและสำรวจตัวแปรที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกที่แท้จริงของพนักงาน โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณคนละ 30 นาที ซึ่งผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยขออนุญาตใช้บริเวณห้องประชุมพนักงานของบริษัทแห่งนั้น ซึ่งเป็นสถานที่ที่ไม่มีคนพลุกพล่าน และมีความเป็นส่วนตัวพอสมควร และก่อนทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ชี้แจงเบื้องต้นว่า “หากท่านพบว่าท่านไม่สะดวกใจจะให้ข้อมูลระหว่างหรือภายหลังการสัมภาษณ์ ท่านสามารถถอนตัวออกจากการให้ข้อมูลได้ทุกเมื่อ โดยการถอนตัวดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านหรือต่อองค์การทั้งสิ้น นอกจากนี้ข้อมูลการสัมภาษณ์เหล่านี้จะถูกเก็บเป็นความลับ และข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำเสนอในภาพรวม โดยไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคล ผู้วิจัยขออนุญาตทำการบันทึกเสียง หากมีข้อความตอนใดที่ท่านไม่ประสงค์ให้ถูกบันทึก ท่านสามารถแจ้งให้ผู้วิจัยลบข้อความเหล่านั้นได้”

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่ามัธยฐาน และสถิติอ้างอิง (Inferential statistic) ได้แก่ Pearson product moment correlation

##### 4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



### บทที่ 3

#### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความตั้งใจในการลาออกจากงานกับความพึงพอใจในงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานบริษัท โดยในงานวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 148 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนและสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้มีจำนวน 139 ชุด จากนั้นจึงนำผู้ที่มีคะแนนความตั้งใจในการลาออกสูงมาทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 6 คน ซึ่งคณะผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน คือ ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

##### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 33.81, และช่วงอายุ 41-50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.23 ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่อายุอยู่ในช่วง 50 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีอายุเฉลี่ย 31.74 ปี และค่ามัธยฐานเท่ากับ 6.224 ปี

เพศ กลุ่มตัวอย่างเพศชายจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.06 และกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.94

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีโดยมีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 74.28 รองลงมาคือระดับปริญญาโทจำนวน 22 คิดเป็นร้อยละ 15.83 และน้อยที่สุดคือระดับอนุปริญญา/ปวส.จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.48 ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับปริญญาเอก

แผนกที่ปฏิบัติงาน มีกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในแผนกทำนิตยสารและหนังสือจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 64.75 แผนกสนับสนุน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.67

ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8 กลุ่มตัวอย่างระดับพนักงานจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 92

อายุงาน มีกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 1 – 5 ปีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 55 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 21 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14 โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีอายุงานเฉลี่ย 31.74 ปี และค่ามัธยฐานเท่ากับ 6.224 ปี

สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสดมีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 76 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะภาพสมรสจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะหม้าย หย่าร้างหรือแยกกันอยู่ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2

จำนวนบุตร มีกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่มีบุตร จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 85 และกลุ่มตัวอย่างที่มีบุตร จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15

จำนวนสมาชิกในครอบครัว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 3 คนขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 48 มีกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 1 – 3 คน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22 กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 5 คนขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีสมาชิกในครอบครัว จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ( $N = 139$ )

		จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ	21-30 ปี	67	48.2
	31-40 ปี	47	33.81
	41-50 ปี	17	12.23
	50 ปีขึ้นไป	0	0
$M=31.74, SD=6.224, Range=10, Mdn=29$			
เพศ	ชาย	39	28.06
	หญิง	100	71.94
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษา	0	0
	อนุปริญญา/ปวส.	9	6.48
	ปริญญาตรี	104	74.82
	ปริญญาโท	22	15.83



	ปริญญาเอก	0	0
แผนกที่ปฏิบัติงาน	แผนกนิเทศสารและหนังสือ	90	64.75
	แผนกสนับสนุน		
	- การเงิน	7	5.04
	- ตรวจสอบภายใน	2	1.44
	- บัญชี	2	1.44
	- IT	3	2.16
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนก/ ผู้จัดการ	11	8
	พนักงาน	128	92
อายุงาน (ปี)	ต่ำกว่า 1 ปี	9	6
	1 ปี ถึง 5 ปี	76	55
	5 ปี ถึง 10 ปี	29	21
	10 ปีขึ้นไป	19	14
	20 ปีขึ้นไป	6	4
<i>M=8.656, SD=6.276, Range=5-10, Mdn=7</i>			
สถานภาพ	โสด	106	76
	สมรส	30	22
	หม้าย/ หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	3	2
จำนวนบุตร	ไม่มีบุตร	118	85
	มีบุตร	21	15
จำนวนสมาชิกในครอบครัว	ไม่มี	12	8
ครอบครัว	1 ถึง 3 คน	30	22
	3 คนขึ้นไป	67	48
	5 คนขึ้นไป	30	22
	รวม	139	100

## 1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในการลาออกและความพึงพอใจในงาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่ศึกษาด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยวิเคราะห์ทั้งความพึงพอใจในงานโดยรวม และแยกออกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในการลาออกกับความพึงพอใจในงาน (N=139)

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงาน					โดยรวม
	ด้าน	ด้านรายได้	ด้านความ	ด้าน	ด้านเพื่อน	
	ลักษณะ		ก้าวหน้า	หัวหน้างาน	ร่วมงาน	
ความตั้งใจในการลาออก	-0.652**	-0.510**	-0.587**	-0.398**	-0.422**	-0.672**

\*\* $p < .01$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสอง พบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.672$  ( $p < .01$ )

แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในงานแยกออกเป็นแต่ละด้าน ทั้งหมด 5 ด้าน พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.652$  ( $p < .01$ ) ความพึงพอใจในงานด้านรายได้มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.510$  ( $p < .01$ ) ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.587$  ( $p < .01$ ) ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.398$  ( $p < .01$ ) และความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.422$  ( $p < .01$ )

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบประเด็นหลัก 8 ประเด็น ดังต่อไปนี้



**ประเด็นที่ 1 : ค่าตอบแทน** หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ รวมถึงโบนัสที่พนักงานได้รับ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะเรื่องปริมาณงาน และค่าตอบแทนน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการ ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่

"ถ้างานเยอะแต่เงินไม่เยอะ คนจะว่ามันหนักไป เหมือนไม่สมดุลกัน คนก็อาจจะมองหาที่ที่ดีกว่า"

"ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม คิดว่าเราได้ค่าตอบแทนน้อย อยากได้มากกว่านี้นิดหนึ่ง"

"รายได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ"

"ค่าตอบแทนกับภาระหน้าที่ไม่สมดุล ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม ได้ค่าตอบแทนน้อย อยากได้มากกว่านี้นิดหนึ่ง"

"ส่วนคนที่อยู่ไม่ถึง 3 หรือ 5 ปี ถ้าจะลาออก น่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทนมากกว่า"

"องค์การเป็นแนวของการทำหนังสือหรือพับบลิชชิ่ง เราก็จะรู้ว่าค่าตอบแทนนี้มันก็เป็นแค่แอสตันดาร์ต"

"แต่ ไปที่ใหม่ยังไงเขาก็ต้องบวกเงินให้เราอยู่แล้ว อย่างน้อยๆก็ต้อง 500 หรือ 1000 ขึ้นไป มันก็คือการได้เงินเดือนมากขึ้น"

"กรณีพูดถึงคนที่อยู่ในองค์การนี้ไม่ต่ำกว่า 3 ปี คืออยู่ถึง 4-5 ปี แล้วคิดจะออก สาเหตุแรกคิดว่าเป็น ปัญหาในองค์การ สาเหตุที่สองน่าจะเป็นค่าตอบแทน แต่ถ้ากรณีคนที่อยู่ในองค์การไม่ถึง 5 ปี สาเหตุแรกคิดว่าเป็นเรื่องค่าตอบแทน"

"อยากให้เพิ่มด้านสวัสดิการทุก ๆ อย่าง ค่ารักษาพยาบาล เพราะก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ด้วยสถานะเศรษฐกิจ ทำให้ทุกคนโดนตัดโน่นตัดนี่ เงินเดือนก็น้อยดันโดนเรื่องสวัสดิการอีก"

**ประเด็นที่ 2 : ปัญหาเกี่ยวกับคน** หมายถึง ปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับหัวหน้างาน และกับลูกน้อง ซึ่งเป็นไปในทิศทางลบ นอกจากปัญหาความสัมพันธ์แล้วเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และลูกน้องยังขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความรู้สึกทางลบ ซึ่งไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่

"เคยรู้สึกว่าหัวหน้า ลูกน้องทำให้เรารู้สึกเครียด เรากดดัน รู้สึกเครียด กดดันเหลือเกิน"

"ทำงานแล้วรู้สึกอึดอัดกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน เราก็จะออกไปหางานใหม่"

"ปัญหาที่คนลาออก ปัญหาเรื่องคนเป็นสาเหตุอันดับแรกเลย บางทีอาจจะน้อยใจหัวหน้า ไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน อิจฉาเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสุข สำคัญที่สุด เป็นเรื่องของความรู้สึก"

"ไม่สนิทกับหัวหน้างาน เกรงใจเขาแต่ก็คุยกันได้"

"ไม่ยอดคนทีมนินทาหลัง"

"เพื่อนร่วมงานไม่ดี หัวหน้าไม่รับฟัง กดดันลูกน้อง"

"ที่เผชิญอยู่ก็คือปัญหาเรื่องคน คนที่บางทีเอาเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงานทำให้งานเสีย"



“อยากจะได้เพื่อนร่วมงานที่ สามารถแยกแยะระหว่างเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว”

“ถ้าเป็นส่วนของคุณน้อง อยากได้คนที่เก่ง มีความสามารถและก็คุยกับเรารู้เรื่อง”

“สาเหตุหลักที่ทำให้เขาต้องการที่จะลาออก คือ เรื่องของ”คน“ เช่น มีปัญหากับหัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงาน เรื่องของความสัมพันธ์ เป็นสาเหตุแรก แต่เรื่องงาน หรือ เรื่องค่าตอบแทน คิดว่าน่าจะมีผลน้อยมาก”

“ปัญหาเรื่อง”คน“นี่คือเหตุผลหลัก อย่างที่บอก น้อยใจเพื่อน หัวหน้า หัวหน้ามีความยุติธรรมหรือไม่ในมุมมองของเรา จริงๆอาจจะมีความยุติธรรม แต่เรารู้สึกว่าไม่มี หัวหน้าส่งเสริมเรามาก หัวหน้าเก่งมั๊ย พอที่จะพัฒนาเราได้มั๊ย หรือ ลูกน้องให้ความร่วมมือมั๊ย อย่างปัญหาที่ที่เคยเจอ ที่รู้สึกว่าจะไม่ไหวแล้ว รู้สึกเหนื่อย อย่างที่พี่บอกว่า พี่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง แคร่เขา พี่จะรู้สึกท้อแท้ทุกครั้ง เมื่อเห็นพวกเขาไม่สามัคคีกัน เราเริ่มเห็นเขามีการแบ่งเป็นกลุ่ม มีปัญหากัน สิ่งแรกที่พี่คิดเลยคือ ไม่ไหวแล้ว คือเราพยายามทำทุกอย่างให้เขาสามัคคีกัน พอเป็นแบบนี้มันก็หมดกำลังใจ รู้สึกว่าคงไม่มีจริงๆ สังคมทำงานที่เป็นแบบนี้ ที่แบบมันสร้างยาก”

“ประเด็นหลักเลยน่าจะเป็นหัวหน้า น่าจะมีผลกับเรามากสุดเพราะใกล้ชิดกับเราที่สุด รองลงมาคือเพื่อนร่วมงาน”

**ประเด็นที่ 3 : ปัญหาเกี่ยวกับงาน** หมายถึง การมีภาระงานมาก และต้องทำในเวลาจำกัด รวมถึงลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายหรืออยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานก่อให้เกิดความรู้สึกทางลบ เป็นปัญหา ทำให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่

“งานเยอะ เหนื่อย งานเยอะจนรู้สึกไม่ไหว รับไม่ได้กับสภาพที่ต้องเข้างานเสาร์อาทิตย์ทุกวัน จริงๆที่นี้หยุดเสาร์อาทิตย์ แต่ถ้างานเยอะก็ต้องมาทำ”

“งานตอนนี้ก็หนักอยู่ ปีต่อปีมีการเพิ่มรายละเอียดงานมากขึ้น”

“สาเหตุที่อยากลาออกเพราะเรื่องงาน ปริมาณงานเยอะ”

“ภาระงานหนักเกินไป”

“ถ้าไม่เพิ่มเงินก็น่าจะเพิ่มจำนวนคน ให้ภาระงานมันเหมาะสม”

“งานเยอะ เหนื่อย งานเยอะจนรู้สึกไม่ไหว รับไม่ได้กับสภาพที่ต้องเข้างานเสาร์อาทิตย์ทุกวัน จริงๆที่นี้หยุดเสาร์อาทิตย์ แต่ถ้างานเยอะก็ต้องมาทำ”

“สาเหตุด้านความยุ่งยากของงานจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เราอยากออกจากงานมากที่สุด เคยมีประสบการณ์อยากลาออกจากงานตอนที่สำนักงานบัญชี เพราะรู้สึกว่างานเยอะมาก งานจึงทับถมมาที่เรา และงานมีระยะเวลาจำกัด ทำให้หัวหน้ากดดันเรา”

“งานที่เยอะแต่เงินน้อย ถ้างานเยอะแต่เงินไม่เยอะ คนจะว่ามันหนักไป เหมือนไม่สมดุลกัน คนก็อาจจะมองหาที่ที่ดีกว่า”

“สาเหตุที่อยากลาออกเพราะเรื่องงาน ปริมาณงานเยอะ ทุกอย่างเพิ่มแต่คนยังเท่าเดิม ทำให้งาน



เราหนักขึ้น รับภาระมากขึ้น และปัญหาเดิม ๆ ที่ยังแก้ไม่ได้ซักที เป็นความจำเจ ซ้ำซาก น่าเบื่อ เป็นปัญหาเกี่ยวกับงาน และปัญหาในระบบในองค์กร พูดว่าจะแก้ยังไงยังงี้แต่ทำไม่ได้ แก้ไม่ได้ซะที หลาย ๆ ปี มันท่าเบื่อซ้ำซากจำเจ”

“ปัจจัยอื่นที่ทำให้อยากลาออกคือ งานเดิม ๆ ไม่มีอะไรแปลกใหม่ แต่เราชอบอยากทำอะไรใหม่ๆ แต่มีข้อจำกัดหลายอย่างเลยทำไม่ได้”

**ประเด็นที่ 4 : ขาดการสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง องค์กรไม่ให้การสนับสนุน หรือช่วยเหลือในประเด็นที่พนักงานต้องการ เช่น อำนาจตัดสินใจในงาน เป็นต้น ตัวอย่างข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่**

“อยากเสริมทักษะทางด้านภาษา เพราะบางทีก็มีลูกค้าต่างชาติบ้าง แต่องค์กรไม่ได้สนับสนุนทางด้านนี้”

“บางทีเรื่องที่เราสนใจมีมากกว่านั้น และค่าใช้จ่ายอาจจะสูง เลยขอไปก็ไม่ผ่านหรือโดนตัดไป”

“แต่ถ้าเรายังเป็นลูกน้อง บางทีอำนาจการตัดสินใจจะน้อย”

“อยากเพิ่มเรื่องงบประมาณในการส่งพนักงานไปอบรมให้มากขึ้น”

“แล้วงานใหม่ๆ เราคิด เราครีเอทเองไม่ค่อยได้ เราต้องรับงานจากคนอื่นมา คนอื่นคิดงานมาเราจะต้องทำอย่างนี้ ทำให้ไม่ได้ใช้ความสามารถของเรา และไม่ได้ใช้ความสามารถเต็มที่ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เราก็ไม่มีอำนาจในการต่อรองที่จะนำมาใช้ ซึ่งหากเราสามารถดึงเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ จะทำให้เราสนุกกับงานมากขึ้น”

“พอดีคือหลักจะเป็นส่วนของสำนักพิมพ์ จริงๆ ก็ก็อยากจะทำในด้านของเทคโนโลยี แล้วเราก็ต้องรอดูแนวโน้มของผู้บริหารว่าจะเบนมาให้เราได้ประมาณไหน”

“อยากเพิ่มเรื่องงบประมาณในการส่งพนักงานไปอบรมให้มากขึ้น เพราะที่ได้ก็คือปีละครั้ง บางทีเรื่องที่เราสนใจมีมากกว่านั้น และค่าใช้จ่ายอาจจะสูง เลยขอไปก็ไม่ผ่านหรือโดนตัดไป ก็เสียดาย เพราะเรียนมาก็มาใช้กับองค์กรอยู่ดีทำไมไม่ให้เรียน”

**ประเด็นที่ 5 : ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับอำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น ตัวอย่างข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่**

“แต่ละด้านจะมีรายละเอียดงานเยอะ ความก้าวหน้าเลยไม่มาก”

“ถ้าหัวหน้าไม่ออกเราก้ขึ้นไม่ได้”

“บริษัทเล็ก ๆ น่าจะก้าวหน้ากว่า”

“โอกาสก้าวหน้าไม่ค่อยสูง ไต่ไปยาก”

“โปรแกรมเมอร์ก็ตันแล้ว”

“สาเหตุหลักน่าจะเป็นปัญหาเรื่องของการทำงาน ก็คือ ข้อที่หนึ่งคือ ถึงจุดอิมตัว ข้อที่สองคือ การเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงาน ข้อที่สามคือ ปัญหาเพื่อนร่วมงาน ส่วนสาเหตุที่สองคือ ค่าตอบแทน”

**ประเด็นที่ 6 : การเมืองการแข่งขัน** หมายถึง การแข่งขันระหว่างพนักงาน การชิงดีชิงเด่นภายในองค์กร รวมถึงการใช้เส้นสายในการเลื่อนตำแหน่ง การใช้อำนาจหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมาเป็นสิ่งกำหนดการเลื่อนตำแหน่ง ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่

“การแข่งขันสูงก็มี เชื่อว่าในองค์กรนิตยสารจะค่อนข้างมีการแข่งขันกันสูง”

“ส่วนเรื่องการเมืองในองค์กรนั้น มีทุกองค์กรอยู่แล้ว”

“การแข่งขันที่นี่ก็มี เพราะทุกคนก็อยากก้าวหน้า”

“โดยส่วนตัวที่ชอบแบบแนวทำอะไรได้อย่างนั้น ไม่ใช่ว่าเขาสนิท แต่ที่นี่ก็ต้องเข้าใจว่าองค์กรมันต้องค่อยๆเปลี่ยน”

**ประเด็นที่ 7 : ปัญหาเกี่ยวกับองค์กร** หมายถึง โครงสร้างองค์กร ลักษณะทางกายภาพขององค์กร เช่น สถานที่ทำงาน ที่ตั้งขององค์กร รวมถึงบรรยากาศขององค์กรไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานได้รับความสะดวกสบาย และเป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงานของพนักงาน ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่

“ถ้าต้องเดินทางไกลก็จะเหนื่อย”

“ที่ออกจากที่เก่าเพราะไกลบ้าน”

“ที่นี่ช่วงแรกๆเข้ามาแล้วรู้สึกเอื่อยเอื่อย”

“คนที่อยู่ในองค์กรนี้ไม่ต่ำกว่า 3 ปี คืออยู่ถึง 4-5 ปี แล้วคิดจะออก สาเหตุแรกคิดว่าเป็น ปัญหาในองค์กร”

“อยู่มา 5-6 ปี เพิ่งลาออกเมื่อปีที่แล้วเลย ก็เลยเอามาวิเคราะห์ว่าน่าจะเป็นเรื่องของการเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานมากกว่า”

**ประเด็นที่ 8 : ปัญหาเกี่ยวกับตัวพนักงาน** หมายถึง ปัญหาทางกายภาพด้านต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น วัย เพศ อายุงาน เป็นต้น ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่

“เราก็อายุน้อยด้วย จะไปของงานตัวนี้เดี๋ยวนี้ก็คงไม่ได้”

“ส่วนเรื่องวัย ก็ค่อนข้างห่างกับเพื่อนร่วมงาน เราเด็กกว่า”

กล่าวโดยสรุปว่า ค่าตอบแทน ไม่ว่าจะเงินเดือน สวัสดิการ รวมถึงโบนัส ปัญหาเกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะเป็นด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การขาดประสิทธิภาพของผู้ร่วมงาน ปัญหาเกี่ยวกับงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาระงานที่หนัก งานน่าเบื่อ งานมีข้อจำกัด ระยะเวลาของงานที่จำกัด การขาดการสนับสนุนจากองค์กร ไม่ว่าจะในด้านอำนาจในการตัดสินใจ การได้รับฝึกอบรม เป็นต้น ความก้าวหน้าในงาน



การเมืองการแข่งขัน ปัญหาเกี่ยวกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางมาทำงาน ด้านโครงสร้าง องค์การ ปัญหาเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัย เพศ อายุงาน ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตามเมื่อทีมผู้วิจัยถามผู้ให้สัมภาษณ์ถึงสาเหตุหลักที่จะทำให้เขาตัดสินใจลาออก จาก 2 ข้อคำถาม คือ “หากพูดถึงคนทั่วไป ท่านคิดว่ามีสาเหตุอะไรบ้างที่ทำให้เขาเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่” และ “ท่านเคยมีประสบการณ์ที่คิดจะลาออกจากงานที่ทำบ้างไหมคะ ช่วยเล่าให้ฟังมีอะไรเป็นสาเหตุหลักบ้างคะ ช่วยยกตัวอย่างได้ไหมคะ” ผู้วิจัยได้เรียงลำดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออก 4 อันดับแรก ดังนี้

**อันดับ 1 : ปัญหาเกี่ยวกับคน** ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง การขาดประสิทธิภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง

**อันดับ 2 : ปัญหาเกี่ยวกับงาน** ได้แก่ ความยุ่งยากของงาน, ภาระงานหนัก, มีระยะเวลาจำกัด, เกินเวลา ซ้ำซาก มีข้อจำกัด ขาดอิสระในการทำอะไรมาก

**อันดับ 3 : ค่าตอบแทน** ได้แก่ เงินเดือนและปริมาณงานที่ได้รับไม่สมดุลกัน ได้รับภาระงานมากขึ้น แต่เงินเดือนเท่าเดิม

**อันดับ 4 : ขาดการสนับสนุนจากองค์การ** ได้แก่ ไม่ได้รับการใส่ใจเท่าใดนัก เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุน, ขาดอำนาจในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ยังพบปัจจัยอื่นๆ ที่ถูกกล่าวถึง แต่ไม่มากนัก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับองค์การ ความก้าวหน้า การเมืองการแข่งขัน และปัญหาเกี่ยวกับตัวพนักงาน

## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในการลาออกจากงานกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทเอกชน และศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความตั้งใจในการลาออกจากงานมากที่สุด โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานงานวิจัยที่ว่า "ความตั้งใจในการลาออกจากงานมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน" ผลการวิจัยพบว่า สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย โดยความตั้งใจในการลาออกจากงานมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสัมพัทธ์ทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $-.672$  ( $p < .01$ ) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจพร ธีระรักษ์ (2547 อ้างถึงใน ชญานินท์ นันทเศรษฐ์พงศ์, 2550) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นความตั้งใจในการลาออกจากงานจะต่ำลง

Lambert, Hogan, และ Barton (2001 อ้างถึงใน ชญานินท์ นันทเศรษฐ์พงศ์, 2550) ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบอย่างมากต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน โดยความพึงพอใจนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการลาออก บุคคลที่มีความพึงพอใจในระดับสูง จะมีความตั้งใจในการลาออกต่ำ (Mobley et al., 1979; Mowday, 1981; Steel & Ovalle, 1984; Sager et al., 1989; Griffeth et al., 2000; ภราดี บุตรศรีศักดิ์, 2540 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชานาญลิขิต, 2550) ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานจะรู้สึกอยากลาออกจากองค์การและหาหนทางที่จะไปสู่งานใหม่ (Muchinsky, 2007 อ้างถึงใน ภริดี เจริญทอง, 2551)

การศึกษาวิจัยของ Kammeyer – Mueller, Wanberg, Glomb และ Ahlburg (2005) พบว่า อัตราการว่างงาน ความพึงพอใจในงาน และการหางานใหม่ถือเป็นตัวแปรทำนายหรือตัวบ่งชี้แนวโน้มในการลาออกจากงานที่สำคัญ

Seston และคณะ (2009) พบว่า ความพึงพอใจในงานสามารถส่งผลต่อการพิจารณาว่าจะลาออกจากงานหรือไม่ของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน เงินเดือน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน



จากงานวิจัยทั้งหมดข้างต้นมีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิจัย คือ ความตั้งใจในการลาออก มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้อัตราการลาออกจากงานลดลง (Arnett et al., 2002 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชำนาญลิขิต, 2550) นอกจากนี้ยังพบว่า งานเป็นส่วนสำคัญของชีวิตการเป็นพนักงาน โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน หรือมีประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะคงอยู่กับองค์กรเป็นเวลานานกว่าพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงาน (Spector, 2000 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชำนาญลิขิต)

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในงานสามารถแยกออกเป็นแต่ละด้านได้ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านความก้าวหน้า ด้านหัวหน้างานและด้านเพื่อนร่วมงาน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า

1. ความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.652$  ( $p < .01$ ) แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ทั้งนี้ลักษณะงานที่พนักงานแต่ละคนได้รับ มีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งความพึงพอใจในลักษณะงานขึ้นอยู่กับความชอบและการตีความของแต่ละบุคคลว่างานที่ทำเป็นงานที่ดี มีเกียรติ มีประโยชน์ มีความน่าสนใจ ทำหาย และเขารู้สึกภูมิใจ พึงพอใจงาน หรืองานมีแต่ความยากลำบาก บั่นทอนสุขภาพ ทำให้เกิดความคับข้องใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Prince (1986 อ้างถึงใน ชญานินท์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550) อธิบายว่าความพึงพอใจในงานมีผลต่อการลาออกจากองค์กร และเสนอว่า สาเหตุของความพึงพอใจมาจาก 8 ประการคือ ภาระงานที่หนัก ความซ้ำซากในการทำงาน การรวมอำนาจ การใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมืองานที่มีการบูรณาการ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม และโอกาสด้านความก้าวหน้าในงาน โดยสาเหตุเหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานจะไปเพิ่มความตั้งใจที่จะคงอยู่

ปัจจัยด้านองค์กรในด้านลักษณะของงาน เนื้อหาของงาน ได้แก่ ชอบเขตของงาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน ผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจในการลาออก บุคคลที่มีระดับของความเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จะมีความตั้งใจในการลาออกต่ำ (Mobley et al., 1979; Mowday, 1981; Sager et al., 1989; Griffeth et al., 2000)

ภาระงานที่มากเกินไปจะทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกจากองค์กร (Mor Barak, Levin, Nissly & Lane, 2006)



จากงานวิจัยทั้งหมดข้างต้นมีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิจัย คือ ความตั้งใจในการลาออก มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน เนื่องจากลักษณะของงานที่ทำ คนส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่มีความน่าสนใจ งานที่มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่สามารถทำได้ด้วยตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งงานสำเร็จ ดังเห็นได้จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะของงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน โชคชัย บุญยะรัตگانนท์ 2550)

2. ความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านรายได้ที่ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $-0.510$  ( $p < .01$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการตีความของบุคคลว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม พอใช้จ่ายหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Parasuraman และ Futrell (1983) ได้ทำการศึกษา พบว่า รายได้ก็มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ซึ่งก็คือ หากรายได้ของพนักงานต่ำ พนักงานก็จะมีแนวโน้มในการลาออกจากงานสูง

March และ Simon (1958 อ้างถึงใน ชญาพันธ์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความสมดุลในองค์การ (Theory of Organization Equilibrium) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจไว้ว่า ความสามารถขององค์การในการชั่งจูงให้สมาชิกในองค์การทำงานให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานจะมีการทำงานในองค์การนานตราบเท่าที่ยังมีการให้สิ่งจูงใจอยู่ เช่น การให้ค่าตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

Harrell (1972, อ้างถึงใน โชคชัย บุญยะรัตگانนท์ 2550) เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้เงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการหาปัจจัยอื่นที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตด้วย ซึ่งผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

เมื่อผลตอบแทนไม่เป็นไปตามความคาดหวัง บุคคลเกิดความไม่พอใจก็อาจจะแสวงหาความพึงพอใจที่อื่น เกิดการเปลี่ยนงานหรือให้ความสำคัญต่อกิจกรรมอื่นแทน

นิตยา ทายะ (2550)

จากงานวิจัยทั้งหมดข้างต้นมีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิจัย คือ ความตั้งใจในการลาออก มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านรายได้ เนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของคนส่วนใหญ่ที่ต้องการได้ค่าตอบแทนที่สูง และเหมาะสม ดังทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ได้กล่าวไว้ว่า เงินเดือน เป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่



ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน โชคชัย บุญยะรัตกานนท์ 2550) และยังสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีของ Maslow ที่กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นแรกคือความต้องการทางสรีระ (Maslow, 1987 อ้างถึงใน นิตยา ทายะ, 2550) ซึ่งด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง ดังนั้นรายได้จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่สอดคล้องกับ Kevin McNeilly (1991) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของเพศและผลการปฏิบัติงานต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานชาย พบว่า รูปแบบของการได้รับค่าตอบแทนไม่ได้มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่ามีปัจจัยอื่นที่มีน้ำหนักต่อความตั้งใจในการลาออกมากกว่าเรื่องค่าตอบแทน เช่น อัตราการว่างงานสูง ตลาดแรงงานเปิดกว้าง บรรยากาศการทำงาน บรรยากาศภายในองค์กร และบุคคลที่ร่วมงานด้วย เป็นต้น

3. ความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้าที่สำคัญ สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.587$  ( $p < .01$ ) แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ผู้คนส่วนใหญ่จะต้องการความก้าวหน้าด้วยกันทั้งสิ้น อาจเนื่องมาจากความก้าวหน้านั้นเป็นเครื่องหมายของการประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prince (1986 อ้างถึงใน ชญานินท์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานมีผลต่อการลาออกจากราชการ และเสนอว่า สาเหตุของความพึงพอใจมาจาก 8 ประการคือ ภาระงานที่หนัก ความซ้ำซากในการทำงาน การรวมอำนาจ การใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ งานที่มีการบูรณาการ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม และโอกาสด้านความก้าวหน้าในงาน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากราชการประกอบด้วย ความไม่พึงพอใจในงาน ในค่าตอบแทน และเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร ความสามารถของหัวหน้างาน การสอนงาน โอกาสในการเติบโต ความก้าวหน้า และความกดดันจากการทำงานหนัก และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดจากภายนอกได้แก่ โอกาสในการหางาน ค่าตอบแทน และความก้าวหน้า (สมศรี พรประภาพงศ์, 2549)

จากงานวิจัยทั้งหมดข้างต้นมีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิจัย คือ ความตั้งใจในการลาออกมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้า ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าคนเรามักต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร จึงอยากที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 ความต้องการการเห็นคุณค่าในตนเอง ในทฤษฎีของ Maslow อีกทั้งการประสบ



ความสำเร็จและการได้รับความยุติธรรมในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการได้รับโอกาสในการศึกษาหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมก็มีส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ดังทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ที่กล่าวไว้ว่า ความก้าวหน้า เป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน โชคชัย บุญยะรัตกานนท์ 2550)

ความพึงพอใจในงานสองด้านสุดท้าย ได้แก่ ความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างานที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.398$  ( $p < .01$ ) และความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.422$  ( $p < .01$ ) แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ทั้งนี้ขึ้นกับการรับรู้เกี่ยวกับหัวหน้างานและพนักงานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mor Barak, Levin, Nissly & Lane, 2006) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานสามารถใช้ในการทำนายการคงอยู่ของพนักงานได้ และเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับต่ำ จะนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ (Johnston, 1995 cited in Cho et al., 2009) นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาของ Chen, Chu, Wang, และ Lin, (2006 อ้างถึงใน ขญานินท์ นันทเศรษฐ์พงศ์, 2550) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลหลักต่อความพึงพอใจในงาน และมีการวิจัยที่กล่าวถึงบรรยากาศในการทำงานในด้านของความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน องค์กรประกอบหรือการบริหารขององค์กรมีความซับซ้อน มีระบบพรรคพวก ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน (Zeytinoglu, Denton, Davies, Bumann, Blythe & Boss, 2007 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัชฌริย์, 2550) นอกจากนี้มีการวิจัยที่สนับสนุนความสำคัญของความสัมพันธ์ของพนักงานกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานว่ามีความสำคัญต่อความคิดที่จะทำงานต่อของพนักงานว่า การที่บุคลากรมีความรู้สึกยึดเหนี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานในการทำงาน ทำให้บุคลากรเหล่านั้นต้องลาออกตามไปด้วย เพราะไม่สามารถทำงานต่อไปโดยปราศจากเพื่อนหรือหัวหน้างานกลุ่มนี้ได้ (พะยอม อิงคตานุกัณธ์, 2523 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์อัช ฌริย์, 2550)

จากงานวิจัยทั้งหมดข้างต้นมีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิจัย คือ ความตั้งใจในการลาออกมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลหลักต่อความพึงพอใจในงาน ไม่ว่าจะ เป็นในด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศการทำงานที่มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญ และความรู้สึก



ยึดเหนี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานในการทำงาน ดังนั้นเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในระดับต่ำ บรรยากาศการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าไม่ดี มีระบบพรรคพวก และพนักงานไม่รู้สึกต้องการที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าเหล่านี้ต่อไป จะทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง จนเกิดความคิดที่จะลาออกในที่สุด

แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ(Cho et al., 2008) ที่กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีบทบาทสำคัญต่ออัตราการลาออก โดยการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในการลาออกผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะเห็นได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ไม่มีผลโดยตรงต่อความตั้งใจในการลาออก เพียงแต่มีผลกระทบทางอ้อมเท่านั้น เหตุที่ไม่สอดคล้องอาจเป็นเพราะยังมีปัจจัยอื่น ที่ทำให้พนักงานยังมีความต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไป เช่น ความคาดหวังต่อคุณค่าของงานในปัจจุบัน จากการวิจัยของ Mobley และคณะ (1979 อ้างอิงถึงใน ชญารินทร์ นันทเศรษฐ์พงษ์, 2550) ที่กล่าวว่า บางครั้งพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานก็ไม่ลาออกจากองค์กรทั้งๆที่มีตำแหน่งว่างในองค์กรอื่นๆ สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่า เขามีความคาดหวังว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงและเขาจะได้รับความพึงพอใจจากงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น

ถึงอย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในการลาออกจากงานและความพึงพอใจในงานสัมพันธ์กันระดับปานกลางเท่านั้น ถึงแม้พนักงานจะพึงพอใจในงานต่ำ แต่ก็ยังคงไม่ลาออกจากงาน ทางผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออกจากงานโดยเฉพาะเป็นรายบุคคล

ในส่วนของเนื้อหาเชิงคุณภาพพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับคน ปัญหาเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน และการขาดการสนับสนุนจากองค์กร เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน โดยความก้าวหน้าในงาน ปัญหาเกี่ยวกับองค์กร การเมืองการแข่งขัน และปัญหาเกี่ยวกับตัวพนักงานเป็นปัจจัยเสริม ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลในด้านเกี่ยวกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับหัวหน้า เพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับองค์กร รายได้ และความตั้งใจในการลาออกจากงาน จากพนักงานที่ได้คะแนนสูงสุด 6 อันดับแรกในการทำแบบสอบถามความตั้งใจในการลาออกจากงาน เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด สามารถจำแนกสาเหตุออกได้เป็น 8 ปัจจัยหลัก ดังนี้

#### 1. ปัญหาเกี่ยวกับคน



2. ปัญหาเกี่ยวกับงาน
3. ค่าตอบแทน
4. ขาดการสนับสนุนจากองค์การ
5. ปัญหาเกี่ยวกับองค์การ
6. ความก้าวหน้าในงาน
7. การเมืองการแข่งขัน
8. ปัญหาเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

โดยนำปัจจัยที่สำคัญที่สุด 4 อันดับแรก คือปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึงมากที่สุด ซึ่งเป็นสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานมาอภิปรายได้ดังนี้

1. **ปัญหาเกี่ยวกับคน** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้องเป็นไปในทิศทางลบ ก่อให้เกิดความรู้สึกทางลบ ไม่เชื่ออำนาจให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานปัญหาเกี่ยวกับคน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง การขาดประสิทธิภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า สาเหตุที่อยากลาออก เพราะไม่พึงพอใจเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า เพราะเพื่อนร่วมงานไม่ดี นินทาลับหลัง บางคนเอาเรื่องงานมาปะปนกับเรื่องส่วนตัว หัวหน้าไม่รับฟัง กดดันลูกน้อง ทำงานแล้วรู้สึกอึดอัดกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และเป็นสาเหตุให้เกิดความตั้งใจในการลาออกซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Day & Hamblin (1994 Cited in Barling, Francis, Kelloway & Sivanathan, 2004) ที่ได้ศึกษาถึงผลทางลบของผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ พบว่า ผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความเครียดของลูกน้อง และจากการศึกษาของ Archfort (1997 Cited in Barling, Francis, Kelloway & Sivanathan, 2004 ) พบว่า ผู้นำที่ดำเนินดีเตียนและมีการใช้การลงโทษพนักงาน จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกสิ้นหวัง และรู้สึกแปลกแยกในงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ คงชำนาญลิขิต (2550) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านองค์การที่เกี่ยวกับ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก โดยความพึงพอใจนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการลาออก บุคคลที่มีความพึงพอใจในระดับสูง จะมีความตั้งใจในการลาออกต่ำ และจากงานวิจัยของ Zeytinoglu, Denton, Davies, Bumann, Blythe & Boss (2007 อ้างถึงใน ศิริวรรณ คงชำนาญลิขิต, 2550) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานไม่มีความสุขต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน



ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองทำงานหนัก จะทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง จนทำให้เกิดการลาออกจากรองค์การในที่สุด จากงานวิจัยทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า เมื่อพนักงานไม่มีความสุขในการทำงานโดยมีสาเหตุมาจากหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน พนักงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความอึดอัดและความเครียดในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานลดลง และทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกจากรองค์การในที่สุด ดังนั้น ความตั้งใจในการลาออกจึงมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

2. ปัญหาเกี่ยวกับงาน หมายถึง ภาระงาน หน้าที่ รวมถึงเนื้องานที่ได้รับมอบหมายหรืออยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานก่อให้เกิดความรู้สึกทางลบ เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ความยุ่งยากของงาน, ภาระงานหนัก, มีระยะเวลาจำกัด, เกินเวลา ข้ำซาก มีข้อจำกัด ขาดอิสระในการทำอะไรมากๆ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า สาเหตุที่อยากลาออกเพราะเรื่องงาน ปริมาณงานเยอะ ภาระงานหนักมาก เหนื่อย งานเยอะจนรู้สึกไม่ไหว รับไม่ได้กับสภาพที่ต้องทำงานนอกเวลา ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และเป็นสาเหตุให้เกิดความตั้งใจในการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harrell (1972, อ้างถึงใน โชคชัย บุญยะรัตกานนท์ 2550) ที่ได้กล่าวว่า งานที่ปฏิบัติในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่างานที่ทำนอกเวลา เพราะเกี่ยวข้องกับพักร้อนและการใช้เวลาในการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย และงานวิจัยที่กล่าวว่า ภาระงานที่มากเกินไปจะทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกจากรองค์การ ซึ่งภาระงานที่มากเกินไปจะทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน (Mor Barak, Levin, Nissly & Lane, 2006) นอกจากนี้จากงานวิจัยของ Kryiacou (1987, อ้างถึงใน Manlove 1993) ที่กล่าวว่า พบความสัมพันธ์ระหว่าง ความเหนื่อยล้าจากงาน หรือการละทิ้งงาน และความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกจากรองค์การ โดยมีการพบว่า ความเหนื่อยล้าจากงานและการขาดกำลังใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดอัตราการลาออกสูงในทุกๆอาชีพ (Pines & Aronson, 1988; Pines & Maslach, 1978; Whitebook et al., 1982 อ้างถึงใน Manlove, 1993) ดังนั้น การที่พนักงานมีภาระงานหนัก จะต้องทำงานในปริมาณที่มากเกินไป และอาจจะต้องทำงานในวันหยุดนอกเวลา อาจทำให้เกิดความเหนื่อยล้าในงาน และมีความพึงพอใจในงานลดลง เกิดความตั้งใจในการลาออกจากรองค์การเพิ่มขึ้น

3. ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ รวมถึงโบนัสที่พนักงานได้รับไม่มีความสมดุลกับภาระงานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า



ค่าตอบแทนที่ตนได้รับ ไม่เหมาะสมกับภาระงานและปริมาณงานที่ตนต้องรับผิดชอบ กล่าวคือได้รับเงินเดือนเท่าเดิม แต่งานที่ต้องทำมีปริมาณเยอะขึ้นทุกปี ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าควรที่จะเพิ่มเงินหรือเพิ่มคนที่จะมาช่วยแบ่งเบาภาระงาน และกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดต่างเห็นว่าเงินเดือนของตนไม่เพียงพอต่อความต้องการ นอกจากนี้ยังเห็นว่าการได้รับค่าตอบแทนที่ไม่สมดุลกับภาระงานที่ตนต้องรับผิดชอบ สามารถเป็นเหตุให้คนเกิดความคิดอยากเปลี่ยนงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lawler (1971 อ้างถึงในภริตี เจริญทอง, 2551) ที่ว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า แต่เมื่อพนักงานไม่ได้รับค่าตอบแทนที่คาดหวังไว้จะก่อให้เกิดความคิดของพนักงานที่อยากลาออกตามมา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Spector (1997) ซึ่งเกี่ยวกับสหสัมพันธ์ระหว่างระดับของค่าตอบแทนและความพึงพอใจในงานพบว่า มีความสัมพันธ์กันเล็กน้อย และกล่าวเพิ่มเติมว่าแม้ระดับค่าตอบแทนไม่ใช่ประเด็นที่สำคัญ แต่ความยุติธรรมในการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก จะพบว่างานวิจัยดังกล่าวสนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือเมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม คือไม่สมดุลกับภาระงานที่ได้รับ เงินเดือนที่ได้เท่าเดิมแต่มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และสามารถเป็นสาเหตุของการเกิดความตั้งใจในการลาออกได้ในที่สุด

4. **ขาดการสนับสนุนจากองค์กร** หมายถึง องค์กรไม่ให้การสนับสนุน หรือช่วยเหลือในประเด็นที่พนักงานต้องการ ยกตัวอย่างเช่น ไม่ได้รับการใส่ใจเท่าใดนัก เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุน, ขาดอำนาจในการตัดสินใจ โดยกลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลว่า พนักงานมีความต้องการที่จะเพิ่มพูนทักษะในงาน แต่หลักสูตรการฝึกอบรมบางหลักสูตรมีค่าใช้จ่ายสูง ทำให้ไม่ได้ศึกษาสิ่งที่ตนสนใจ จึงต้องการให้ทางองค์กรเพิ่มเรื่องงบประมาณในการส่งพนักงานไปฝึกอบรม และทางองค์กรไม่สนับสนุนเรื่องการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานที่ไม่ใช่ระดับหัวหน้า และยังมีพนักงานบางกลุ่มเห็นว่าหน่วยงานตนไม่ได้รับความสำคัญเพราะเป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุน ไม่ใช่หน่วยงานหลัก นอกจากนี้ยังอยากให้องค์กรสนับสนุนเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน จากที่กล่าวมานี้ จะเห็นว่าเมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าหรือหน่วยงานของตนขาดการสนับสนุนจากองค์กร จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความตั้งใจในการลาออกตามมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cho et al. (2009) ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร มีผลต่ออัตราการลาออก โดยการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในการลาออกผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Cho et al., 2009) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมองค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออก ของเปรมจิตร คล้ายเพชร (2548 อ้างถึงใน ชญารินทร์ นันท



เศรษฐพงศ์, 2550) ที่กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันจากองค์กร สามารถทำนายความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่ำ และมีความผูกพันกับองค์กรต่ำ จะทำให้เกิดความคิดที่จะลาออกจากองค์กรสูง ดังนั้น การขาดการสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการลาออกจากงานขึ้นได้

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่ถูกกล่าวถึง แต่ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของกลุ่มตัวอย่างมากนัก ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน กล่าวคือ การที่พนักงานรู้สึกว่างานที่ตนทำมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งน้อย การจะขึ้นไปถึงตำแหน่งหัวหน้าเป็นเรื่องยาก เพราะวิทยุคมี คุณวุฒิมิมีส่วนในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับปัจจัยด้านการเมืองการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลน้อยต่อความตั้งใจในการลาออกของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากองค์กรที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการเก็บกลุ่มตัวอย่างมีการแข่งขันภายในองค์กรต่ำ พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกัน แยกเป็นส่วน ๆ จึงไม่เกิดการแข่งขันมากนัก ต่างคนต่างรับผิดชอบหน้าที่ในส่วนของตน นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งหมายถึง ภาวะต่าง ๆ ขององค์กรไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานได้รับความสะดวกสบาย และเป็นอุปสรรคแก่การดำเนินงานของพนักงาน เช่น สถานที่ทำงานค่อนข้างแออัด อยากให้เพิ่มเรื่องการตกแต่งสำนักงาน เพิ่มบริเวณพักผ่อน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อกกล่าวถึงองค์กรในภาพรวม พนักงานต่างยอมรับได้กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ตนเองทำงานอยู่ และปัจจัยสุดท้ายคือปัญหาเกี่ยวกับตัวพนักงาน คือ ปัญหาทางกายภาพของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัย เพศ สถานภาพสมรส ความรับผิดชอบภายในครอบครัว อายุ และอายุงาน ซึ่งสามารถเรียกรวมได้ว่าเป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (Mobley et al., 1979) สำหรับงานวิจัยนี้ปัจจัยเรื่องวัยมีผลต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานที่ต่างวัยกัน กล่าวคือพนักงานที่อายุน้อยจะมีความกระตือรือร้นและไม่กล้าตามงานพนักงานที่อาวุโสกว่า ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้น และทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่ถึงกับเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออก

ถึงแม้ว่าพนักงานจะเกิดความตั้งใจในการลาออกจากงานที่ตนทำอยู่ แต่ก็ยังคงสถานะการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป เนื่องจากความตั้งใจในการลาออกจากงานเป็นเพียงตัวแปรหนึ่งที่สามารถทำนายพฤติกรรมการลาออกจริงได้ จากที่กล่าวมาตามทฤษฎีข้างต้น ความตั้งใจในการลาออกจากงานไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะลาออกจริง เพียงแต่มีความคิดเกี่ยวกับประเด็นนี้เท่านั้น หรืออาจมีตัวแปรอื่นแทรกซ้อน เช่น ความผูกพันกับองค์กร การที่พนักงานเป็นสมาชิกขององค์กรมานาน อาจทำให้ไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนงาน อาจเนื่องมาจากพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าที่มีอยู่แล้ว และไม่ต้องการ

ไปเผชิญกับปัญหาในองค์กรใหม่ เพราะปรับตัวกับองค์กรเดิมได้แล้ว หรือความอาวุโส ความต้องการของตลาดแรงงาน ความเฉพาะเจาะจงของงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้ พบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างความตั้งใจในการลาออกจากงานกับความพึงพอใจในงานปานกลาง กล่าวคือ ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานต่ำ มีแนวโน้มที่จะลาออกสูง นอกจากนี้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อนำกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเรื่องความตั้งใจในการลาออกที่ได้คะแนนสูงสุด 6 อันดับแรกมาทำการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ากลุ่มตัวอย่างเคยเกิดความตั้งใจในการลาออกจากงาน แต่ในขณะที่ยังคงสภาพการเป็นสมาชิกในองค์กรแห่งนี้ ก็เกิดความไม่พึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ แต่มีเพียงหนึ่งในสามเท่านั้นที่เกิดความตั้งใจในการลาออกขณะนี้ นอกจากนี้ผลของงานวิจัยเชิงปริมาณยังพบว่าความตั้งใจในการลาออกจากงานมีสหสัมพันธ์ทางลบต่อความพึงพอใจในงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กัน เนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณจะทำให้ทราบถึงระดับของความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออก สามารถนำระดับความพึงพอใจในงาน มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออก และที่สำคัญคือ ทำให้สามารถคัดกรองกลุ่มตัวอย่างที่เข้าเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ซึ่งก็คือ มีระดับความตั้งใจในการลาออกสูง จากนั้นจึงนำกลุ่มตัวอย่างนี้มาทำการศึกษาต่อไปในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง ของความคิดที่จะลาออกของพนักงาน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการลาออก และเพื่อศึกษาระดับความสำคัญของตัวแปรที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานมากที่สุด

#### 2. สมมติฐานงานวิจัย

ความตั้งใจในการลาออกจากงานมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

#### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยศึกษาเชิงสหสัมพันธ์และเชิงลึก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 150 คน

##### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) มาตรการวัดความตั้งใจในการลาออกจากงาน โดยนำมาจากมาตรการของ อานนท์ คักดีวรวิชญ์ (2548) ซึ่งใช้แนวคิดของ Mobley (1982) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามทางบวก 10 ข้อ และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ

2) มาตรการวัดความพึงพอใจในงาน โดยนำมาจากมาตรการของ ศิริพร พงศ์อัจฉริย์ (2550) ซึ่งใช้แนวคิดของมาตรการ JDI (Job Descriptive Index) ของ Smith et al. (1985) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 80 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามทางบวก 38 ข้อ และข้อคำถามทางลบ 42 ข้อ

3) ชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ใช้แนวคิดของมาตรการ JDI (Job Descriptive Index) ของ Smith et al. (1985) ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดทั้งหมด 7 หัวข้อใหญ่ ได้แก่ คำถามสร้างสัมพันธภาพ คำถามเกี่ยวกับงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ คำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน คำถามเกี่ยวกับองค์การ รายได้ และความตั้งใจลาออกจากงาน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 2 ครั้ง

ครั้งที่ 1 ผู้วิจัยทำการติดต่อขอความร่วมมือจากหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าไปทำการเก็บข้อมูลกับพนักงานบริษัท โดยผู้ทำการวิจัยได้เข้าไปทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้เตรียมของจดหมายแนบกับแบบสอบถามทุกชุด เพื่อให้ผู้ตอบนำแบบสอบถามที่ตอบแล้วบรรจุใส่ซอง เพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ จากนั้นผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 150 ชุด และมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 148 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนและสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีจำนวน 139 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิงจำนวน 101 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายจำนวน 37 คน จากนั้นจึงนำผลการเก็บแบบสอบถามที่ได้มาประมวลผล และทำการเรียงลำดับผู้ที่มีคะแนนความตั้งใจในการลาออกจากสูงไปต่ำ 6 อันดับ

ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลอีกครั้ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าไปทำการสัมภาษณ์พนักงานที่มีคะแนนความตั้งใจในการลาออกจากงานสูงสุด 6 อันดับแรก โดยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับความสมัครใจของกลุ่มตัวอย่าง หากกลุ่มตัวอย่างไม่สะดวกก็จะไม่มีการบังคับใด ๆ ทั้งสิ้น โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณคนละไม่เกิน 30 นาที ซึ่งผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยขออนุญาตใช้บริเวณห้องประชุมพนักงานของบริษัทแห่งนั้น ซึ่งเป็นสถานที่ที่ไม่มีคนพลุกพล่าน และมีความเป็นส่วนตัวพอสมควร เพื่อความสะดวกในการตอบคำถามต่าง ๆ ของผู้ร่วมทำการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณ : การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่ามัธยฐาน และสถิติอ้างอิง (Inferential statistic) คือ Pearson product moment correlation

ข้อมูลเชิงคุณภาพ : นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



#### 4. ผลการวิจัย

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสอง พบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-.672 (p<.01)$

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในงานแยกออกเป็นแต่ละด้าน ทั้งหมด 5 ด้าน พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-.652 (p<.01)$  ความพึงพอใจในงานด้านรายได้มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-.510 (p<.01)$  ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-.587 (p<.01)$  ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-.398 (p<.01)$  และความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกที่ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-.422 (p<.01)$

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้เรียงลำดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออก 4 อันดับแรก ดังนี้

**อันดับ 1 : ปัญหาเกี่ยวกับคน** ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง การขาดประสิทธิภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง

**อันดับ 2 : ปัญหาเกี่ยวกับงาน** ได้แก่ ความยุ่งยากของงาน, ภาระงานหนัก, มีระยะเวลาจำกัด, เกินเวลา ซ้ำซาก มีข้อจำกัด ขาดอิสระในการทำอะไรมากมาย

**อันดับ 3 : ค่าตอบแทน** ได้แก่ เงินเดือนและปริมาณงานที่ได้รับไม่สมดุลกัน ได้รับการยกย่องมาก ขึ้น แต่เงินเดือนเท่าเดิม

**อันดับ 4 : ขาดการสนับสนุนจากองค์กร** ได้แก่ ไม่ได้รับการใส่ใจเท่าใดนัก เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุน, ขาดอำนาจในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ยังพบปัจจัยอื่นๆ ที่ถูกกล่าวถึง แต่ไม่มากนัก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับองค์กร ความก้าวหน้า การเมืองการแข่งขัน และปัญหาเกี่ยวกับตัวพนักงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงเหตุผลในการลาออกของผู้ที่ลาออกไปแล้ว เพื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีความตั้งใจในการลาออกที่ยังคงสภาพการเป็นพนักงานอยู่
2. นอกจากจะศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกแล้ว อาจมีการศึกษาว่าปัจจัยใดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เพื่อที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น สามารถลดความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานได้วิธีหนึ่ง
3. อาจมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม เพื่อหาปัจจัยที่แท้จริงที่ทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกเพิ่มขึ้น เนื่องจากหัวข้อในการสัมภาษณ์เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและทำให้รู้สึกว่าคุณค่าตอบอาจมีผลกระทบต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจทำให้คำตอบที่ได้ถูกบิดเบือนไปจากความจริงหรือยากต่อการตีความ
4. ควรใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กัน เพื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยสนับสนุนและอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้กระจ่างและครอบคลุมมากขึ้น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ชญาสินท์ นันทเศรษฐ์พงศ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โชคชัย บุญยรัตกานนท์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทัดดาว เสมมา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนองค์การตามการรับรู้ การรับรู้ชื่อเสียงภายนอกองค์การกับความตั้งใจในการลาออกโดยมีความไว้วางใจในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ*. การค้นคว้าอิสระ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิตยา ทายะ. (2550). *ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปิยะวดี ตันติขานาญกุล. (2550). *การเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงานชายหญิงวัยผู้ใหญ่ตอนต้นที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความยุติธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การ และความตั้งใจลาออก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- ภริณี เจริญทอง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการละเมิดสัญญาใจ พันธะต่อการเปลี่ยนแปลงการทำหน้าที่พลเมืองในองค์การกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน เมื่อองค์การถูกควบกิจการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รุ่งอรุณ สมเคราะห์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวห้าองค์ประกอบและไมเยอร์-บริคส์กับความพึงพอใจในงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รุจีพัชร สุวรรณมีระ. (2550). *เหตุผลในการลาออกจากงานของพนักงานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วาริดา สมาน. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน ความไว้วางใจผู้นำ และความพึงพอใจในงาน กับความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ศิริพร พงศ์อัจฉริยะ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารการจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาล ตามการรับรู้ของพนักงานกับความตั้งใจในการลาออก โดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรสื่อ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ คงชำนาญลิขิต. (2550). *ผลของความพอใจในงานต่อความตั้งใจในการลาออก โดยมีการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การเป็นตัวแปรสื่อ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- สุภาพร แสงดาว (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายในอาชีพ คุณลักษณะของงาน บรรยากาศขององค์การ และความตั้งใจลาออกของราชการที่เป็นผู้ได้รับทุนรัฐบาล* วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### ภาษาอังกฤษ

- Allen, D. G., Weeks, K. P., Moffitt, K.R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology, 90*, 980-990.
- Allen, D. G., Griffeth, R.W. (1999). Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model. *Human Resource Management Review, 9*, 525-548.
- Branham Leigh (2005) *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Acts Before it's Too Late*, New York: AMACOM.
- Barak, M.E., Levin, A., Nissly, J.A., & Lane C.J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review, 28*, 548-577.
- Barak, M.E., Levin, A., Nissly, J.A., Lane, C.J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review, 28*, 548-577.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave : A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management, 28*, 374-381.
- Gaertner, K.N., & Nollen, S.K. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations, 45*, 447-465.
- Hom, W.P., & Griffeth, W.R. (1994). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western college Publishing.



- Jackofsky, E. F., Peters, L. H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology, 68*, 490-495.
- Kammeyer - Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology, 90*, 644-658.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*, 233-250.
- Manlove, Elizabeth E. (1993). Multiple correlates of burnout in child care workers. *Early Childhood Research Quarterly, 8*, 499-518.
- Manlove, E. E., Guzell, J. R. (1997). Intention to leave, anticipated reasons for leaving, and 12-month turnover of child care center staff. *Early Childhood Research Quarterly, 12*, 145-167.
- McNeilly, K., Goldsmith, R. E. (1991). The moderating effects of gender and performance on job satisfaction and intention to leave in the sales force. *Journal of Business Research, 22*, 219-232.
- Mignonac, K., Herrbach, O., Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions . *Journal of Vocational Behavior, 69*, 477-493.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*, 237-240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493-522.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morita, J.G., Lee, T.W., Mowday, R.T. (1989). Introducing Survival Analysis To Organizational Researchers: A Selected Application To Turnover Research. *Journal of Applied Psychology, 74*, 280-292.
- Parasuraman, A., Futrell, C.M. (1983). Demographics, job satisfaction, and propensity to leave of industrial salesmen. *Journal of Business Research, 11*, 33-48.

- Rosse, J. G., Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347.
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 5, 121-132.
- Tett, R. P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-291



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถาม

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะผู้จัดทำ  
ใคร่ขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกเก็บเป็นความลับ  
และการตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของ  
พนักงานรวมทั้งการปรับปรุงองค์การต่อไป

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และ/หรือเติมข้อความที่ตรงตามความเป็นจริง ลงใน  
ช่องว่างให้สมบูรณ์

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ .....ปี
3. สถานภาพ
  - โสด  สมรส  หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
4. การศึกษาสูงสุดของท่าน
  - ต่ำกว่ามัธยมศึกษา  มัธยมศึกษา  ปวช. , ปวส.
  - ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน.....ปี
6. รายได้
  - น้อยกว่า 7,000  7,000-10,000  10,000-20,000
  - 20,000-30,000  30,000-50,000  มากกว่า 50,000
7. ตำแหน่ง.....
8. จำนวนบุตรทั้งหมด.....คน
9. จำนวนสมาชิกในครอบครัวทั้งหมด.....คน



## ส่วนที่ 2

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆกัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
1.งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่น่าสนใจ	1	2	3	4	5
2. ฉันพึงพอใจงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน	1	2	3	4	5
3. งานของฉันเป็นงานที่น่าเบื่อ	1	2	3	4	5
4. งานของฉันเป็นงานที่ดี	1	2	3	4	5
5. งานของฉันทำให้ฉันมีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์	1	2	3	4	5
6. งานของฉันเป็นงานที่มีเกียรติ	1	2	3	4	5
7. งานของฉันเป็นงานที่มีแต่ความยากลำบาก	1	2	3	4	5
8. งานของฉันเป็นงานที่น่าชื่นชมยินดี	1	2	3	4	5
9. งานของฉันมีส่วนในการบั่นทอนสุขภาพ	1	2	3	4	5
10. งานของฉันมีลักษณะทำลายความสามารถ	1	2	3	4	5
11. งานที่ฉันต้องรับผิดชอบ เป็นงานที่ไม่น่าสนใจ	1	2	3	4	5
12. งานของฉันทำให้ฉันเกิดความคับข้องใจ	1	2	3	4	5
13. งานของฉันมีลักษณะซ้ำซากจำเจ	1	2	3	4	5
14. ฉันรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ทำ	1	2	3	4	5
15. งานของฉันเป็นงานที่มีประโยชน์	1	2	3	4	5
16. งานของฉันเปิดโอกาสให้ฉันได้ช่วยเหลือผู้อื่น	1	2	3	4	5
17. งานของฉันเป็นงานที่ทำให้ฉันไม่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5
18. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ	1	2	3	4	5
19. ลำพังเงินเดือนที่ได้รับแทบจะไม่พอใช้จ่าย	1	2	3	4	5
20. ฉันสามารถนำเงินเดือนไปใช้จ่ายได้อย่างสุรุ่ยสุร่าย	1	2	3	4	5
21. ฉันรับเงินเดือนน้อยกว่าที่สมควรจะได้	1	2	3	4	5
22. อัตราเงินเดือนที่ได้รับจัดว่าอยู่ในระดับดี	1	2	3	4	5
23. เงินเดือนของฉันไม่เหมาะสมกับงานที่ฉันต้องรับผิดชอบ	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆกัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
24. รายได้ที่ฉันได้รับเป็นรายได้ที่มั่นคง	1	2	3	4	5
25. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของฉัน	1	2	3	4	5
26. ฉันได้รับค่าตอบแทนในการทำงานน้อยกว่าสิ่งที่ฉันทำให้กับ องค์กร	1	2	3	4	5
27. ฉันคิดว่าฉันได้ค่าตอบแทนที่สูงจากการทำงาน	1	2	3	4	5
28. เงินเดือนของฉัน ทำให้ฉันอยู่ในสังคมได้อย่างลำบาก	1	2	3	4	5
29. รายได้ที่ได้จากการทำงานล่วงเวลาไม่มีความเหมาะสม	1	2	3	4	5
30. รายได้ที่ฉันได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการของฉัน	1	2	3	4	5
31. รายได้ที่เพิ่มขึ้นของฉันจากการทำงานล่วงเวลามีความ เหมาะสม	1	2	3	4	5
32. ฉันได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับสิ่งที่ฉันทำให้กับองค์กร	1	2	3	4	5
33. ฉันมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
34. การจะได้เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
35. ฉันรู้สึกว่างงานที่ทำอยู่ ไม่มีโอกาสก้าวหน้า	1	2	3	4	5
36. ฉันคิดว่าฉันไม่มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5
37. นโยบายในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของฉัน ไม่มีความ ยุติธรรม	1	2	3	4	5
38. ฉันไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	1	2	3	4	5
39. ฉันค่อนข้างจะมีโอกาสดีในการเลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5
40. การเลื่อนตำแหน่งของฉันในแต่ละครั้งต้องใช้เวลาานาน	1	2	3	4	5
41. ฉันคิดว่าฉันสามารถเลื่อนตำแหน่งได้ยาก	1	2	3	4	5
42. ฉันได้รับความก้าวหน้าในการทำงานตามที่สมควรได้รับ	1	2	3	4	5
43. งานในสายงานของฉันมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ไว้อย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
44. งานที่ฉันทำอยู่เป็นเหมือนทางสายตัน	1	2	3	4	5



ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆกัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
45. ฉันไม่ชอบเกณฑ์การประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่ องค์กรฉันใช้	1	2	3	4	5
46. โอกาสการเลื่อนตำแหน่งของฉันมีน้อยมาก	1	2	3	4	5
47. วุฒิศึกษาและการฝึกอบรมของฉันช่วยเสริมให้ฉันมี โอกาสก้าวหน้าในงานมากขึ้น	1	2	3	4	5
48. ฉันพึงพอใจกับลำดับความก้าวหน้าของการเลื่อนตำแหน่งใน องค์กร	1	2	3	4	5
49. การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของฉันมีเรื่องความสนิทสนม ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5
50. ประสบการณ์การทำงานของฉัน ช่วยเสริมให้ฉันมีโอกาส ก้าวหน้าในงานมากขึ้น	1	2	3	4	5
51. ผู้บังคับบัญชาของฉันเป็นคนเอาใจยาก	1	2	3	4	5
52. ผู้บังคับบัญชาของฉันเป็นคนไม่สุภาพ	1	2	3	4	5
53. ผู้บังคับบัญชาของฉันชมเชยคนที่ทำงานดี	1	2	3	4	5
54. ผู้บังคับบัญชาของฉันเป็นคนมีไหวพริบดี	1	2	3	4	5
55. ผู้บังคับบัญชาของฉันให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานไม่ เพียงพอ	1	2	3	4	5
56. ในขณะที่ทำงาน ผู้บังคับบัญชากล่าวว่า ฉันทำได้ดีเพียงไร	1	2	3	4	5
57. ผู้บังคับบัญชาของฉันเป็นคนจู้จุกจิก	1	2	3	4	5
58. ผู้บังคับบัญชาของฉันเป็นคนดีอื่น ไม่ฟังผู้อื่น	1	2	3	4	5
59. ผู้บังคับบัญชาของฉันเป็นผู้ที่วางแผนงานไม่รัดกุม	1	2	3	4	5
60. ผู้บังคับบัญชาของฉันอยู่ให้พบเมื่อต้องการพบ	1	2	3	4	5
61. ผู้บังคับบัญชาของฉันค่อนข้างเกียจคร้าน	1	2	3	4	5
62. ผู้บังคับบัญชาของฉันไม่เปิดโอกาสให้ฉันมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	1	2	3	4	5
63. ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมให้ฉันมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆกัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
64. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากเป็นคนน่าเบื่อ	1	2	3	4	5
65. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากเป็นคนเชื้องข้า	1	2	3	4	5
66. ผู้ร่วมงานของฉันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	5
67. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากไม่ฉลาด	1	2	3	4	5
68. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากมีความรับผิดชอบในหน้าที่เป็น อย่างดี	1	2	3	4	5
69. ผู้ร่วมงานของฉันมักจะปฏิบัติงานรวดเร็ว	1	2	3	4	5
70. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากเป็นคนเฉลียวฉลาด	1	2	3	4	5
71. ผู้ร่วมงานของฉันสามารถสร้างศัตรูได้ง่ายมาก	1	2	3	4	5
72. ผู้ร่วมงานของฉันมักจะพูดมาก	1	2	3	4	5
73. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากมีไหวพริบดี	1	2	3	4	5
74. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากค่อนข้างเกียจคร้าน	1	2	3	4	5
75. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากเป็นคนที่คนอื่นไม่อยากเข้าใกล้	1	2	3	4	5
76. ผู้ร่วมงานของฉันชอบซุบซิบนินทา	1	2	3	4	5
77. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากมีความสนใจแคบ	1	2	3	4	5
78. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากเป็นคนว่องไว	1	2	3	4	5
79. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากเป็นคนดีอ้วน ไม่ฟังผู้อื่น	1	2	3	4	5
80. ผู้ร่วมงานของฉันส่วนมากเป็นคนขยัน	1	2	3	4	5



## ส่วนที่ 3

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆ กัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
1. ฉันคิดว่างานที่องค์กรแห่งนี้ไม่เหมาะกับฉัน	1	2	3	4	5
2. ฉันเคยคิดจะลาออกจากงานในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา	1	2	3	4	5
3. ฉันไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานที่ทำ	1	2	3	4	5
4. ใน 3 เดือนที่ผ่านมาฉันติดตามประกาศการรับสมัครงานตามที่ต่างๆ	1	2	3	4	5
5. หากมีโอกาสที่ดีฉันจะลาออกทันที	1	2	3	4	5
6. ฉันคิดว่างานที่ทำดีอยู่แล้ว	1	2	3	4	5
7. ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ฉันคิดจะเลิกทำงานนี้อยู่บ่อยๆ	1	2	3	4	5
8. บางครั้งที่ฉันรู้สึกรำคาญหรือไม่มีความสุข ฉันจะคิดถึงการเปลี่ยนงาน	1	2	3	4	5
9. ฉันมีความคิดที่จะลาออกใน 3 เดือนข้างหน้า	1	2	3	4	5
10. ฉันคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้บ่อยครั้ง	1	2	3	4	5
11. ฉันกำลังมองหาที่ทำงานแห่งใหม่ที่ดีกว่านี้	1	2	3	4	5
12. หน้าที่ที่หางานที่ดีกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ ฉันก็จะลาออก	1	2	3	4	5

-----ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ-----

## ภาคผนวก ข

## แนวทางในการสัมภาษณ์

## บทนำ

ทีมผู้วิจัยเป็นนิสิตปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังอยู่ระหว่างการจัดทำโครงการวิจัย เรื่อง “ความตั้งใจที่จะลาออกและความพึงพอใจในงาน : การวิจัยแบบผสมวิธี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณญา ต้อยคำภีร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความคิดเห็นและประสบการณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านต่างๆ ในงานที่ท่านทำอยู่ ซึ่งความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานรวมทั้งการปรับปรุงองค์การต่อไป

ทั้งนี้หากท่านพบว่าท่านไม่สะดวกใจจะให้ข้อมูลระหว่างหรือภายหลังการสัมภาษณ์ ท่านสามารถถอนตัวออกจากกรให้ข้อมูลได้ทุกเมื่อ โดยการถอนตัวดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวท่านหรือต่อองค์การทั้งสิ้น นอกจากนี้ข้อมูลการสัมภาษณ์เหล่านี้จะถูกเก็บเป็นความลับ และข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำเสนอในภาพรวม โดยไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคล ผู้วิจัยขออนุญาตทำการบันทึกเสียง หากมีข้อความตอนใดที่ท่านไม่ประสงค์ให้ถูกบันทึก ท่านสามารถแจ้งให้ผู้วิจัยลบข้อความเหล่านั้นได้

อัชฌา ศीलเสถ์ชกุล

แพรวพรรณ พุกพันธ์

วารภรณ์ เอื้อเสริมพงศ์

## แนวคำถาม

1. สร้างสัมพันธภาพ: พุดคุยถามเรื่องทั่วๆ ไปเกี่ยวกับตัวผู้ถูกสัมภาษณ์
  - ทำงานที่บริษัทนี้นานหรือยังคะ เคยทำงานอื่นมาก่อนที่นี่ไหมคะ ที่ไหนบ้าง ก็ปีคะ
2. คำถามเกี่ยวกับงาน และ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ
  - ขอให้ท่านช่วยเล่าให้ฟังเกี่ยวกับงานที่ทำ ว่าทำอะไรบ้าง มีอะไรเป็น ลักษณะเฉพาะของงานที่ท่านทำอยู่บ้าง ช่วยเล่ารายละเอียดนะคะ
  - ขอให้ท่านพูดถึงงานที่ทำว่าตรงกับความรู้ ความชำนาญที่ท่านมีอย่างไรบ้าง มีทักษะความรู้ความสามารถ ด้านใดบ้างในงาน ที่ท่านอยากเพิ่มเติม ทางองค์การของท่านให้การสนับสนุนในด้านทักษะการทำงานของท่านอย่างไร
  - ขอให้ท่านพูดถึงโอกาสและความก้าวหน้าในงานของท่าน
3. คำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน



- ขอให้ท่านเล่าให้ฟังถึงหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ท่านเกี่ยวข้องกับคนมากไหม ท่านกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานมีความใกล้ชิดผูกพันกันอย่างไร

- หากท่านเปลี่ยนองค์กร ท่านอยากได้เพื่อนร่วมงานแบบใด อยากได้เพื่อนร่วมงานแบบนี้หรือไม่

#### 4. คำถามเกี่ยวกับองค์กร

- ขอให้เล่าให้ฟังถึงองค์กรของท่าน มีการเมือง มีการแข่งขัน หรือมี ลักษณะเฉพาะอะไรบ้าง

- บรรยากาศการทำงานในองค์กรนี้เป็นอย่างไร และท่านพึงพอใจหรือไม่

#### 5. คำถามเกี่ยวกับรายได้

- ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับและภาระหน้าที่ มีความสมดุลกันไหม

- รายได้มีความเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมอย่างไร พอใจไหม

- รายได้เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่

#### 6. คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน

- หากพูดถึงคนทั่วไป ท่านคิดว่ามีสาเหตุอะไรบ้างที่ทำให้เขาเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่

- ท่านเคยมีประสบการณ์ที่คิดจะลาออกจากงานที่ทำบ้างไหมคะ ช่วยเล่าให้ฟังมีอะไรเป็นสาเหตุหลักบ้างคะ ช่วยยกตัวอย่างได้ไหมคะ

7. มีอะไรที่ท่านอยากเล่าเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานของท่าน และความตั้งใจลาออกจากงานอีกบ้าง



## ประวัติคณะผู้วิจัย

1.นางสาวแพรวพรรณ พุกพันธ์ เกิดเมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2532 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาจากโรงเรียนชุมชนไมตรีอุทิศและมัธยมศึกษาจากโรงเรียนโพธิสารพิทยากร จากนั้นเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีที่คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน

2.นางสาว วราภรณ์ เอื้อเสริมพงศ์ เกิดเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2530 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาจากโรงเรียนปัญจทรัพย์และมัธยมศึกษาจากโรงเรียนบดินทรเดชา สิงห์ สิงหเสนี จากนั้นเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีที่คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน

3.นางสาวอชฌนา ศีลเภสัชกุล เกิดเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2531 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาจากโรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส และมัธยมศึกษาจากโรงเรียนศึกษานารี จากนั้นเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีที่คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน

Psy  
109

00490

- แพรวพรรณ พุกพันธ์
- ตามกิ่งใจที่จ.สกลนคร และตาม  
พิมพ์โอไลน์บน : การวิจัยแบบ  
ผสมวิธี