



แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของ  
ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง



โดย  
นางสาวสัณห์จุฑา ชมภูณูช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารใน  
สำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง



โดย  
นางสาวสัณห์จุฑา ชมภูงูช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

MOTIVATION AFFECTING INTENTION TO LEAVE OF EMPLOYEES IN THE HEAD  
OFFICE OF A COMMERCIAL BANK



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของ  
พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง  
โดย สัณห์จุฑา ชมภูษุช  
สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผนก ก แบบ ก 2  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

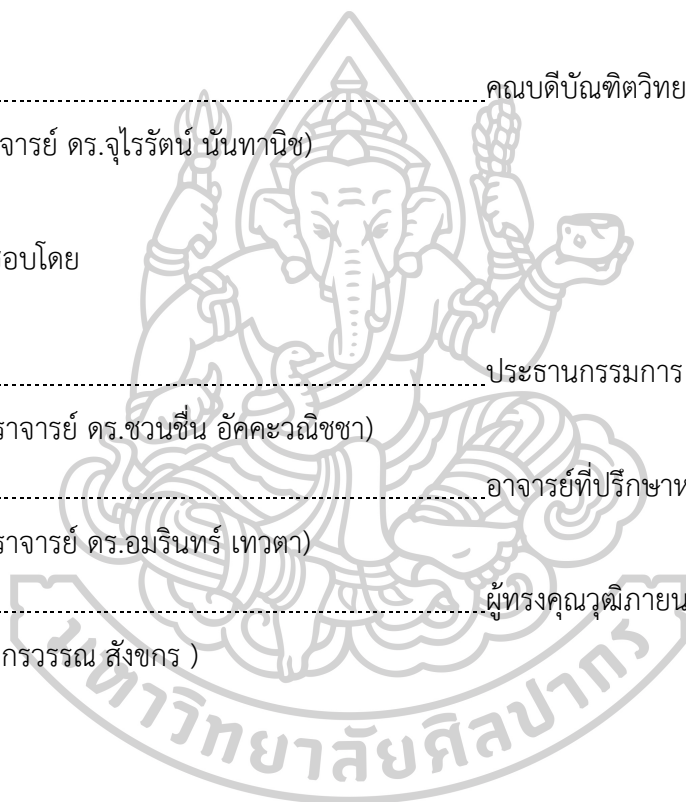
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคระวงษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(อาจารย์ ดร.กรวรรณ สังขกร )



61602327 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร, ความตั้งใจในการลาออก, ปักจ้ยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน

นางสาว สัณหุษา ชมภูษุช: แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทเวตา

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับของแรงจูงใจในการทำงานทั้งปักจ้ยจูงใจ และ ปักจ้ยค้ำจุนและความตั้งใจในการลาออก 2) ความแตกต่างของปักจ้ยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก และ 3) แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยมีจำนวน 400 ตัวอย่าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-test F-test และการวิเคราะห์แบบถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปักจ้ยจูงใจ ในด้านลักษณะงานที่ในระดับมากที่สุด ส่วนปักจ้ยค้ำจุน ด้านเงินเดือนที่ได้รับในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ รายได้ สถานภาพ อายุการทำงาน และตำแหน่งงานที่ต่างกันส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน และปักจ้ยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน และปักจ้ยค้ำจุน ได้แก่ ปักจ้ยด้านเงินเดือน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

61602327 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : Job motivation, The intention of resigning, Factors or reasons causing employees to leave their jobs

MISS SANHAJUTHA CHOMPUNUCH : MOTIVATION AFFECTING INTENTION TO LEAVE OF EMPLOYEES IN THE HEAD OFFICE OF A COMMERCIAL BANK THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR AMARIN TAWATA, Ph.D.

The research aim to investigate 1) the level of work motivation, both motivation and hygiene factors, and the intention to leave, 2) mean differentiate of demographic factors affecting the intention to leave and 3) work motivation affecting intention to leave. The population was bank employees at headquarter of a commercial bank. The sample size was 400 employees. Data collection was done by using questionnaires. The data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, T-test, F-test and multiple regression. The results presented that most of the respondents were female, earning 30,000 baht or more, having a bachelor's degree, single status. The results revealed level of agreement in the dimension of work characteristics in the motivation factors and the high level of agreement in the dimension of salary in the hygiene factor. The results of the hypothesis testing identified that differentiate of gender, age, income, status, working age and job position affected different leave of the intentions to leave. The dimensions of work achievement , recognition , and work characteristics in the motivation factors: as well as the dimension of salary in the hygiene factors negatively affected the intention to leave with statistical significant at a level of 0.01.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะวณิชชา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กวรรณ สังกกร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะวณิชชา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพล เปรมทองสุข อาจารย์ ดร.วงศ์ศักดิ์ดา วีระไพบุลย์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกคนที่ให้กำลังใจเสมอมา

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สันหจจุทา ชมภูษุช





2.2.4 ทฤษฎี ERG (ERG THEORY: Existence Relatedness Growth Theory).....	15
2.2.5 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลีแลนด์ (Mc Clelland's Hievement Motivation Theory).....	17
2.2.6 ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity Theory) และทฤษฎีการจูงใจของ Adam....	18
2.2.7 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory).....	19
2.2.8 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor .....	19
2.2.9 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg).....	21
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน (วุฒิ สุขเจริญ, 2559).....	28
2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) .....	34
2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการลาออกจากงาน.....	36
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	42
3.1 การออกแบบงานวิจัยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา.....	42
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย.....	43
3.3 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง .....	43
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	44
3.5 วิธีการสร้างเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	46
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน .....	48
3.8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
3.9 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Gant chart).....	49
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	50
ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	50

ส่วนที่ 2 ระดับของแรงจูงใจในการทำงาน และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง .....	54
ส่วนที่ 3 ความแตกต่างของระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	62
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน .....	71
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	77
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	77
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	79
5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย .....	82
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ .....	83
รายการอ้างอิง .....	85
ภาคผนวก .....	92
ประวัติผู้เขียน .....	99



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 มุมมองทางด้านการจัดการต่อพฤติกรรมการจูงใจ.....	11
ตารางที่ 3.1 แสดงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ .....	50
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ .....	51
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกรายได้ต่อเดือน ....	51
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับการศึกษา... 52	52
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับสถานภาพ สมรส.....	52
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับอายุการทำงาน .....	53
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับตำแหน่งงาน .....	53
ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน.....	54
ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน .....	55
ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน.....	56
ตารางที่ 4.11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ .....	57
ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยค้ำจุนในการทำงานด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา .....	58

ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยค้ำจุนในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงาน ..... 59

ตารางที่ 4.14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยค้ำจุนในการทำงานด้านเงินเดือน..... 60

ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความตั้งใจในการลาออกใน การทำงาน..... 61

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามเพศ..... 62

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุ..... 62

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุ..... 63

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 64

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 65

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามระดับการศึกษา..... 66

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามระดับสถานภาพสมรส..... 66

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามสถานภาพสมรส ..... 67

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามอายุการทำงาน..... 68

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุการทำงาน ..... 69

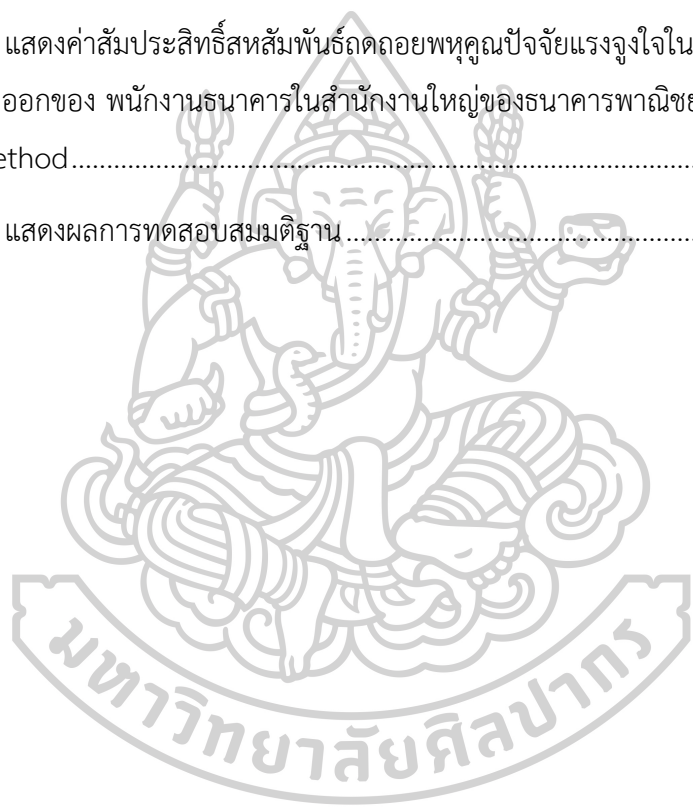
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ..... 70

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุการทำงาน ..... 70

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง..... 71

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ด้วยวิธี Stepwise Method..... 72

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน..... 75



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) แสดงภาพ ปีระมิด .....	13
ภาพที่ 2.2 ทฤษฎี : (ERG Theory) ของเคลย์ตัน พี อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer).....	16
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน .....	25
ภาพที่ 2.4 ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรแทรกแซงที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของ Price.....	28
ภาพที่ 2.5 ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 1 .....	30
ภาพที่ 2.6 ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 2 .....	30



## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้อง ประกอบไปด้วย ทรัพยากรทางการบริหารขั้นพื้นฐานหรือ 4M ได้แก่ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และ วิธีการจัดการ (Management) ทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่ามีคุณค่ากับองค์กรมากที่สุด (สงกรานต์ เขยเล็ก, 2553) ดังนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนจัดโครงสร้างองค์กรแบ่งงานให้กับพนักงานอย่างมีความเหมาะสม มีการอบรมส่งเสริมความรู้ในหน้าที่การงาน มีการประเมินผลงานพนักงานอย่างยุติธรรมมีการกำหนดค่าแรงที่สูงใจ พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (นงนุช ศรีสัตตบุตร, 2549: 1) แต่องค์กรหลายแห่งยังคงประสบกับปัญหาสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือการลาออกของพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านทุนทรัพย์และต้องเสียเวลา เพื่อการสรรหาคัดเลือกและการฝึกอบรม นอกจากนี้การลาออกส่งผลให้พนักงานที่เหลืออยู่ขาดกำลังใจ เนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้นเพราะต้องทำงานทดแทนพนักงานที่ลาออกไป งานที่ดำเนินอยู่ขาดประสิทธิภาพ หรืองานหยุดชะงักได้ (ประมาภรณ์ ทัพพะรังสี, 2549: 1) หากการลาออกเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กรได้

ธนาคารพาณิชย์แห่งนี้ซึ่งมีการรับพนักงานใหม่ในทุกๆ ปี เนื่องจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและอัตราการลาออก (Turnover) ประมาณร้อยละ 8-9 ของจำนวนพนักงานและคาดว่าจะเป็นอย่างนี้ต่อไปอีก 1-2 ปี (ปราชญากล้ำ ผจัญ, 2550) ผู้วิจัยตระหนักว่าปัญหาการลาออกนี้ทำให้ธนาคารต้องมีความใช้จ่ายและต้นทุนแฝงต่างๆ รวมถึงค่าเสียโอกาสที่ตามมาค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานที่ลาออกไป ได้แก่ ค่าชดเชยค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เหตุผลที่ลาออกรวมถึงต้นทุนแฝงที่ธนาคารต้องเสียไปเนื่องจากการลาออกคือเมื่อสูญเสียพนักงานผู้มีประสบการณ์มีความชำนาญพนักงานนั้นถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าธนาคารต้องสูญเสียยอดขาย สูญเสียลูกค้าจากพนักงานเหล่านี้เมื่อธนาคารมีพนักงานน้อยลง คุณภาพการบริการลูกค้าก็น้อยลงไปด้วยเพราะธนาคารมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญลดน้อยลงและธนาคารอาจต้องเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งไปพร้อมกับพนักงานที่ลาออกไปทำงานองครักษ์คู่แข่งขึ้นด้านผู้บริหารไม่สามารถวางแผนเพื่อให้ธุรกิจก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การลาออกทำให้มีค่าใช้จ่ายสำหรับการรับพนักงานใหม่ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการลงประกาศโฆษณา ค่าใช้จ่ายเพื่อคัดเลือกพนักงาน ค่าปฐมนิเทศ ค่าฝึกอบรมพนักงานใหม่ (ธนาคารกรุงไทย, 2562)



แรงจูงใจในการทำงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มนุษย์ แสดงพฤติกรรมต่างๆ ในที่ทำงาน ออกมาในเชิงบวก เช่น มีความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ มีความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม นั้นๆ อย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ ขณะเดียวกันหากมนุษย์ไม่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจจะ ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงลบ เช่น มีสภาพแวดล้อมที่เฉื่อยชา ทำกิจกรรมนั้นๆ ให้ผ่าน ๆ ไปไม่ ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่กับการทำกิจกรรมซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรในระยะยาวได้ หากบุคลากรในองค์กรไม่มีการปรับตัวและไม่ยอมรับในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผล กระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น (จิราภรณ์ แพร้อตต์, 2554)

ทรัพยากรที่จัดว่าสำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ “ทรัพยากรบุคคล” หรือพนักงานทุกคนใน องค์กรนั่นเอง พนักงานขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุ ตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จได้ก็เนื่องมาจากประสิทธิภาพ ของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าพนักงานในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความรักความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะเกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามมา เช่น การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เกิดการโยกย้ายเปลี่ยน งานบ่อย อัตราการเข้าออกจางานค่อนข้างสูง ซึ่งในที่สุดองค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่ไม่ประสบ ผลสำเร็จในทางกลับกันถ้าองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่มีความมาเนะ อุตสาหะต่อการทำงานมีความรักความผูกพันกับองค์กรแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลสำเร็จ ตามที่คาดหวังย่อมเป็นไปได้ง่าย การที่พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนี้อาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีความชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัด เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ตีรวมทั้งการมีทัศนคติที่ ดีต่อองค์กรซึ่งอาจเกิดจากความภาคภูมิใจในชื่อเสียงขององค์กร ความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์กร ตลอดจนการมีความรักความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความมาเนะพยายาม ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง, 2548)

ธนาคารพาณิชย์แห่งนี้ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 เป็นบริษัทบริการทางการเงินใน ประเทศไทย มีสำนักงานอยู่ที่เขตวัฒนาและเขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร เป็นธนาคารพาณิชย์เพียง แห่งเดียวในประเทศไทยที่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบสถาบันการเงินอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงการคลังและเป็นหนึ่งห้าธนาคารขนาดใหญ่ และมีสาขามากเป็นอันดับสามของประเทศไทย ซึ่งมีความมั่นคงมีสวัสดิการที่ดี มีความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างการบริการ



ที่มีคุณค่า เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่นคงแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคม และสร้างผลตอบแทนที่ดียิ่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น (Growing Together) แต่ในปัจจุบันนี้ธนาคารนี้กำลังประสบกับปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าเฉลี่ยของการลาออกระหว่างปี 2551-2553 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.30 เปอร์เซ็นต์ ปี 2554-2555 มีอัตราค่าเฉลี่ยของการลาออกเท่ากับ 2.52 เปอร์เซ็นต์ และในปี 2556 มีอัตราค่าเฉลี่ยของการลาออกเพิ่มขึ้นเท่ากับ 4.4 เปอร์เซ็นต์ (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, 2556) ส่งผลให้ธนาคารต้องมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทำงาน เพื่อทดแทนบุคลากรที่สูญเสียไป สาเหตุที่พนักงานลาออก ประเด็นหลักคือถ้าเป็นช่วงอายุ ประมาณ 25- 39 มักจะไปทำงานใหม่ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยได้แก่ SCG ปตท.หรือไปศึกษาต่อในต่างประเทศ ซึ่งพนักงานเล็งเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในงานและชีวิตส่วนตัว ส่วนช่วงอายุตั้งแต่ 40-60 มักจะเป็นการลาออกไปทำธุรกิจส่วนตัวหรือเกษียณอายุหรืออีกประเด็นหนึ่งที่พบ คือในช่วงที่เป็นเด็กจบใหม่เพิ่งเข้ามาทำงานไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กรได้ ทำให้ประสบปัญหา เช่น การเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ ทะเลาะกับเจ้านาย หรือ มีความรู้สึกที่ตัวเองไม่เหมาะกับงานที่ทำ จึงทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานเกิดความรู้สึกทางลบต่อด้านองค์กรสุดท้ายก็ต้องลาออกไปในที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 3 ปัจจัยหลัก ๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 2) ปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และ 3) นโยบายการบริหารองค์กร เช่น การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ในชีวิตการทำงานบุคคลย่อมต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง พนักงานจึงต้องมีแรงจูงใจในการทำงานถึงจะมีแรงผลักดันทำให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคตรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่ายู่ในที่ทำงานแล้วพบเจอแต่ปัญหาความพยายามในการหาทางออกจึงเกิดขึ้นและนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน การวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยดังที่กล่าวมา ซึ่งหากเกิดขึ้นกับพนักงานจะทำให้เกิดภาวะตึงเครียดรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงานและนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนและความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

## 1.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 รายได้ต่อเดือนของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออก

สมมติฐานที่ 1.5 สถานภาพสมรสของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 อายุการทำงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.7 ตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

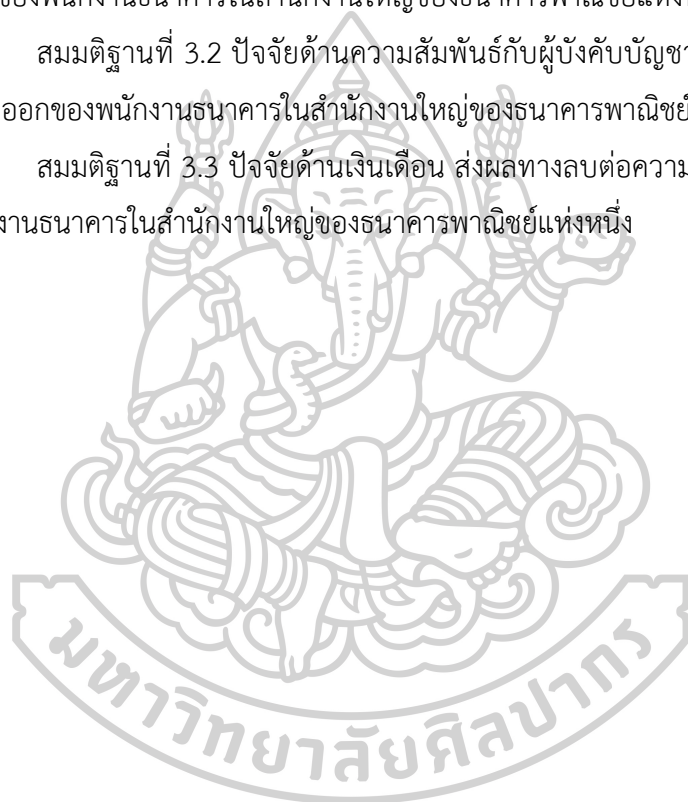
สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

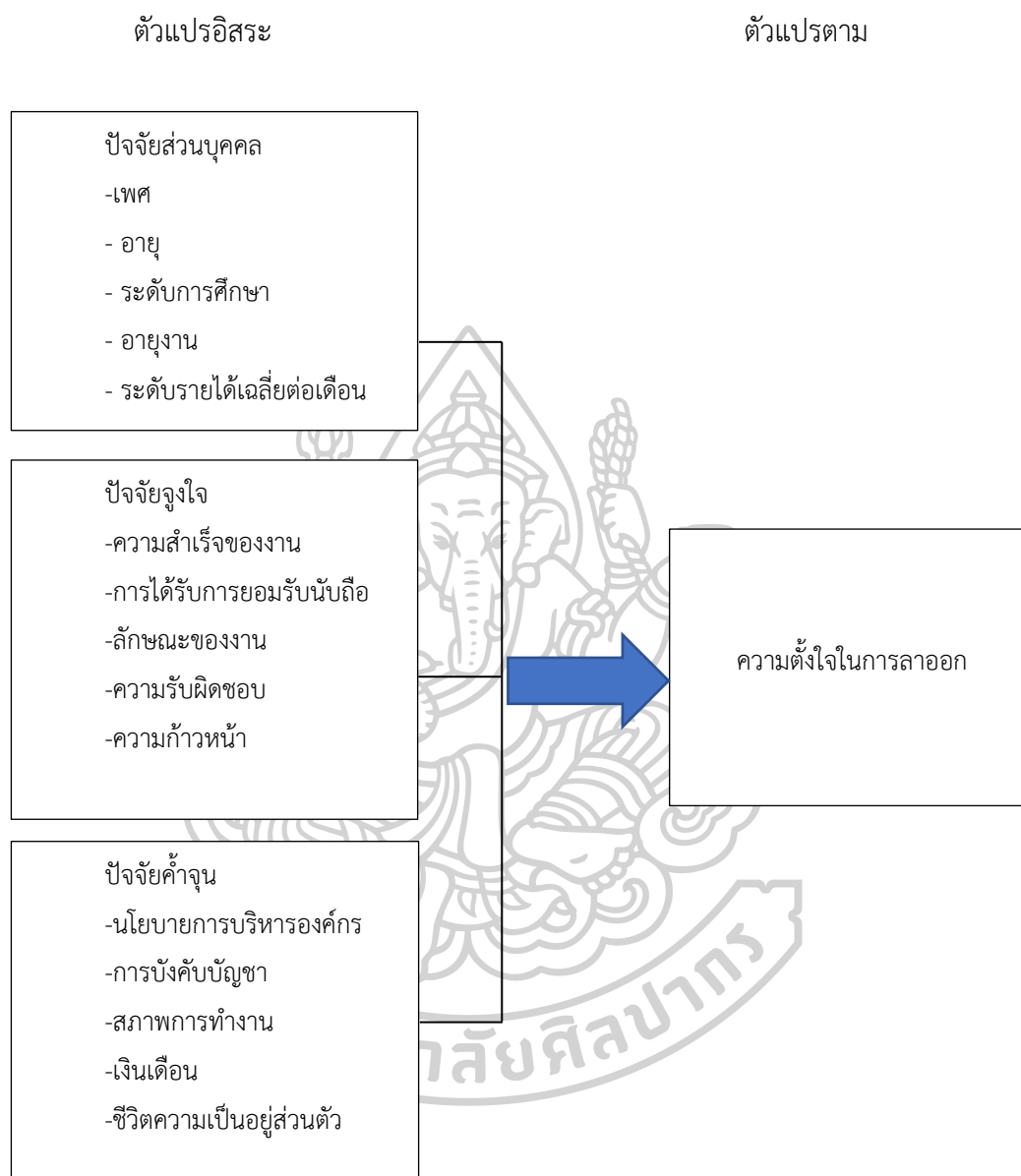
สมมติฐานที่ 3.1 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3.3 ปัจจัยด้านเงินเดือน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง



## 1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.5 ขอบเขตงานวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยด้านประชากรด้านพื้นที่และด้านเวลาดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งมีจำนวนพนักงานธนาคาร รวมทั้งสิ้น 1,762 คน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ ธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เขตนาเนาเหนือ ถนนสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร มีพนักงานที่ใช้ในการเก็บกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 1,762 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เวลา 11 เดือน โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่ กันยายน 2562 – กรกฎาคม 2563

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ ผ่านเอกสาร หนังสือ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา คือ การพัฒนาต่อเนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อปรับปรุงเป็นกลุ่มตัวแปรประเภทต่างๆ ดังนี้

### 5.1 ตัวแปรอิสระ

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

5.1.2 ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ นับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

5.1.3 ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย นโยบายการบริหารองค์กร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

### 5.2 ตัวแปรตาม ความตั้งใจในการลาออก

## 1.6 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานและเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงและป้องกันปัญหาการลาออกให้ลดน้อยลงไปได้

2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานหรือพยายามลดปัจจัยต่าง ๆ เพื่อธำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

3. สามารถนำผลของการวิจัยไปเป็นกรณีศึกษาให้แก่องค์กรอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 1.7 นิยามศัพท์

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง แบ่งออกเป็น เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งอายุงาน

แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังที่ทั้งจากภายในและภายนอกซึ่งช่วยกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลทำในสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นตามกระบวนการจูงใจของแต่ละคน โดยแรงจูงใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ นโยบายการบริหารองค์กร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

ความตั้งใจลาออก หมายถึง การที่พนักงานของบริษัทฯ มีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรซึ่งเป็นไปโดยสมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปโดยพฤติกรรมการลาออกจากงานนั้นยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงแต่มีแนวโน้มที่นำไปสู่พฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

พนักงาน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็นข้อๆ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า “To move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of action) ดังนั้น แรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ดังต่อไปนี้

Daft (2000: 534) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Vroom (1995: 7) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisa) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราก็ต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

Robbins (1993) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทหรือพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีเงื่อนไขว่า ความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ

ชิฟแมน และ คานุก (Schiffman and Kanuk, 1991) ได้ให้ความหมายของคำว่า “แรงจูงใจ” (Motivation) ไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังกระตุ้นหรือแรงขับภายในของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ การเกิดแรงจูงใจในบุคคลนั้นเกิดขึ้นในสภาวะที่บุคคลมีความต้องการ เมื่อเกิด

ความต้องการก็จะทำให้เกิดแรงขับเพื่อสนองตอบความต้องการทั้งทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Needs)

โลเวลล์ (Lovell, 1980: 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

ไมเคิล คอมแจน (Domjan, 1996: 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ คือสิ่งกระตุ้น หรือ สิ่งเร้า ที่ทำให้คนมีพลังในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และแสวงหาความรู้ใหม่ ในการทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุขกับการทำงาน เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

แรงจูงใจ หมายถึง จุดเน้นหรือหลักสำคัญของเรื่องการจูงใจนั้นอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจอันเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว สิ่งใดก็ตามที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้ อาจถือว่าเป็นสิ่งล่อใจ หรือสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมาย ที่บุคคลแสวงหาในองค์กร สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางปฏิฐานหรือทางบวก (Positive) เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธหรือทางลบ (Negative) เช่น การดูต่ำว่ากล่าวตักเตือนสำหรับการทำงานที่ไม่ดี หรือการลงโทษอื่น ๆ เป็นต้น สำหรับสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธนี้มักไม่เป็นที่ดึงดูดใจ ผู้ปฏิบัติจึงพยายามเลี่ยง โดยไม่สร้างพฤติกรรมใด ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางนิเสธนี้ (อภิตยา เสนะวงศ์, 2555)

แรงจูงใจ หรือ Motivation มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายว่าการเคลื่อนไหว หมายถึง แรงผลักดันให้มนุษย์เกิดการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มนุษย์แต่ละคนเป็นผู้กำหนด การจูงใจเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรม สร้างแรงขับเคลื่อนให้บุคคลมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารองค์กรต้องค้นหาวิธีจูงใจให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมในทิศทางที่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรพื้นฐานสำคัญของการจูงใจ คือ การสร้างความต้องการ 11 (Needs) ให้เกิดขึ้น เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้นแล้วจะผลักดันให้เกิดแรงขับ (Drives) คือความอยากที่จะกระทำ ซึ่งจะทำให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavior) ตามสิ่งที่ยังคงตั้งเป้าหมายไว้ (เชมณัฐ ภูกองไชย, 2559)

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใดก็ตามจากทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลที่สามารถสร้างแรงปรารถนาให้เกิดขึ้นโดยมีการกำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้ม และระยะเวลาของพฤติกรรมในด้านการงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถกระตุ้นหรือผลักดันให้เกิดพฤติกรรมหรือการ



กระทำใด ๆ ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุต่อความปรารถนานั้นโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2558)

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวความคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation Theories) Michel and Kammerlander (2015) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานแบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents Theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงานเน้นความท้าทายความเจริญก้าวหน้าโอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน ประกอบไปด้วย ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีไฝสัมฤทธิ์

2. เชิงกระบวนการ (Process Theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงานโดยตรงแต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ความเข้าใจที่มีต่อการทำงานและการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย สำหรับทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาการจูงใจของพนักงานในองค์กรนั้น มีหลายทฤษฎีซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันตามมุมมองทางด้านการจัดการ อมรินทร์ เทวตา (2562) คือ ทฤษฎีที่เน้นการอธิบายเนื้อหาว่าพนักงานแต่ละคนมีปัจจัยซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในของพนักงานแต่ละคนที่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงานได้ และทฤษฎีที่เน้นการอธิบายถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานโดยสรุปตามตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 มุมมองทางด้านการจัดการต่อทฤษฎีการจูงใจ

ประเภททฤษฎี	คำอธิบาย	ผู้เริ่มต้น	การนำไปใช้ประโยชน์ ทางการจัดการ
เน้นเนื้อหา	เน้นการศึกษาปัจจัยภายในของแต่ละคนที่ทำให้เกิดพลังทิศทาง	ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow)	ผู้จัดการต้องตระหนักถึงความต้องการความ
	ความต่อเนื่องและการหยุดพฤติกรรมต่างๆ	ทฤษฎี ERG (Alderfer)	ปรารถนาและเป้าหมายที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
		ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg)	
		ทฤษฎีไฝสัมฤทธิ์ (McClelland)	

### ตารางที่ 2.1 มุมมองทางด้านการจัดการต่อทฤษฎีการจูงใจ (ต่อ)

ประเภททฤษฎี	คำอธิบาย	ผู้เริ่มต้น	การนำไปใช้ประโยชน์ ทางการจัดการ
เน้นกระบวนการ	เน้นศึกษาเพื่ออธิบาย และวิเคราะห์ พฤติกรรมที่ทำให้เกิด พลัง มีทิศทาง ความ ต่อเนื่องและการหยุด การทำงานว่าเกิดขึ้นได้ อย่างไร	ทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom) ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam) ทฤษฎี X และ Y (Douglas) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce Theory) ทฤษฎีการกำหนด เป้าหมาย(Goal seeking)	ผู้จัดการต้องเข้าใจ กระบวนการของการจูงใจ ซึ่งแต่ละคนมีคนมี ความชอบรางวัลและความ ต้องการสำเร็จที่แตกต่าง กัน

ที่มา : ปรับปรุงจาก อมรินทร์ เทวตา (2562)

เราสามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้

#### 2.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

แอบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยา เขาได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของอเมริกันเป็นอันมากทฤษฎีของเขามีพื้นฐานอยู่บนความคิดที่ว่า การตอบสนองแรงขับเป็นหลักการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุด ได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ให้คำปรึกษาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นระดับต่าง ๆ ลาเฮย์ (Javier, Ana, Mercedes, and Pilar, 2005) กล่าวถึง กรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีมาสโลว์ ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากพื้นฐานไปยังระดับสูงสุดซึ่งถือเป็นฐานคิด จากนั้นมาสโลว์ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่าการจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs) ของมนุษย์ตามทฤษฎีมาสโลว์ มีความต้องการ 5 ระดับโดยมีลักษณะเรียงลำดับจากต่ำไปสูง (Tan and Waheed, 2011) ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) แสดงภาพ  
ปริมาตร

ที่มา : ปรับปรุงจาก Philip Kotler and Keller Kevin Lane (2016)

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs theory) กมลพร กัลยาณมิตร (2559) กำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลายมาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับชั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป Abraham H. Maslow (1954, อ้างถึงใน วิบูลย์ จุง, 2550) อธิบายว่า พฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนาและได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง โดยลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need –Hierarchy Conception of Human Motivation) สามารถเรียงไว้อย่างเป็นลำดับ ได้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

ต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

## 2.2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อนโดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงานพนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003: 118) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

### 2.2.3 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) อาศัยหลักของทฤษฎีการเรียนรู้ซึ่งถือว่าพฤติกรรมทั้งหลายโดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ดังนั้นทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทฤษฎีการเสริมแรงพัฒนาขึ้นโดยสกินเนอร์เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ทางจิตวิทยาตามพฤติกรรมนิยม (Behavioral Learning Theory) ที่เน้นในเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนองและเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวก” (Positive Reinforcement) เมื่อกล่าวถึงการเสริมแรงสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน บรรยากาศการทำงาน การบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดการเสริมแรงในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กรสิ่งแวดล้อมดีบรรยากาศการทำงานมีความเป็นมิตร ผู้บริหารมีความเป็นกันเองเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาคอยเป็นกำลังใจและเอาใจทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นการทำงานให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่เราต้องการให้เขากระทำ (Getting people to do what you want them to do) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ B. F. Skinner ซึ่งมีหลักสำคัญคือเราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง ในทางจิตวิทยาเรียกทฤษฎีนี้ว่าการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือการวางเงื่อนไขปฏิบัติการ (Operant Conditioning) ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกรรม (Consequence of Behavior) หรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม (ปรารธนา เซาว์นเสกฐกุล, 2556: 9) การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึงการทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้นนั้นเป็นผล เนื่องมาจากผลกรรมที่ตามหลังพฤติกรรมนั้น (วายุพา เหมือนมาตย์, 2554: 3) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.2.3.1 การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึง สิ่งของ คำพูด หรือสภาพการณ์ที่จะช่วยให้พฤติกรรมเกิดขึ้นอีก หรือสิ่งที่ทำให้เพิ่มความน่าจะเป็นไปได้ของการเกิดพฤติกรรม เช่น การชมเชย การให้คะแนน การให้รางวัล และมีการเสริมแรงทางบวกก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2.3.2 การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง การเปลี่ยนสภาพการณ์หรือ เปลี่ยนแปลงบางอย่างก็อาจจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมได้การเสริมแรงทางลบเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมหลีกเลี่ยง (Escape Behavior) และพฤติกรรมหลีกเลี่ยง (Avoidance Behavior) เช่น การอ่านหนังสือก่อนสอบเพื่อหลีกเลี่ยงการสอบตก

### 2.2.4 ทฤษฎี ERG (ERG THEORY: Existence Relatedness Growth Theory)

ทฤษฎี ERG (Existence-Relatedness-Growth Theory) ของ เคลย์ตัน อันเดอร์เพอร์ (Chung and Darke, 2006) เน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่าง

อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ อันเดอร์เฟอร์ ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ เป็นความต้องการที่ได้รับการตอบสนองทางกาย กล่าวคือ ต้องการอาหารเสื้อผ้าที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่าง ๆ ยารักษาโรค ผู้บริหารจึงตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินเพิ่มพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานได้รับความยุติธรรมมีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Need) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรมีสัมพันธ์ไมตรีมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดสภาพที่ยอมรับทางสังคม

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎี : (ERG Theory) ของเคลย์ตัน พี อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Walczuch and Lundgren (2004)



จากที่กล่าวมาข้างต้น ทฤษฎี ERG (ERG THEORY: Existence Relatedness Growth Theory) ของเคลย์ตัน พี อัลเดอร์เฟอร์ และทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์มีความคล้ายคลึงกัน พบว่าทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของบุคคลออกตามลำดับขั้นโดยลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจะได้รับการตอบสนองจนพอใจก่อน บุคคลจึงจะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกขั้นแต่ทฤษฎี (ERG Theory) ของเคลย์ตัน พี อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) พบว่าได้ทำการแบ่งลำดับขั้นของความต้อกรงไว้ 3 ด้าน โดยที่บุคคลหนึ่งสามารถมีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งได้พร้อม ๆ กัน และได้โดยสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันไม่ต้องเรียงลำดับ

สมยศ นาวิการ (2527: 68) อธิบายว่าแม้ทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ จะมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่ยังมีแตกต่างดังนี้

1. ทฤษฎี ERG จะไม่ระบุว่าความต้องการแต่ละอย่างจะเรียงลำดับอย่างไร เพียงแต่อ้างว่าหากความต้องการในการดำรงชีพไม่ได้รับการตอบสนองอิทธิพลความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้นแต่ความต้องการในด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี ERG เน้นประเด็นที่ว่า แม้ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งจะถูกตอบสนองแล้วความต้องการดังกล่าวอาจจะมีผลส่งต่อไปยังในการตัดสินใจอื่น เช่น เราอาจมีเงินเดือนที่ดีและงานมั่นคง แต่เรายังต้องการเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นอีก ในกรณีเช่นนี้ ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงจูงใจต่อไป

จากทฤษฎี ERG สรุปได้ว่า มนุษย์มีความอยากได้ที่แตกต่างกันและมีความอยากได้หลายสิ่งในเวลาเดียวกัน และเป็นความต้องการที่ไม่สิ้นสุด ประกอบด้วย ความต้องการ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านความปลอดภัยและอุ่นใจ ต้องการเป็นที่รัก ได้รับการยอมรับทางสังคม อยากได้รับพัฒนา ศักยภาพของตน ต้องการที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพของพนักงาน หากพนักงานได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2.5 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนต์ (Mc Clelland's Hievement Motivation Theory)

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550: 145-146) ได้อธิบายถึงทฤษฎีความต้องการของซึ่งศึกษาถึงความต้องการของบุคคลที่มีอยู่เสมอในชีวิตว่ามี 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (n' Ach) หมายถึง ความต้องการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความต้องการทางสังคม (n'Aff) หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์เข้ากันได้ดีกับผู้อื่น และทำให้ผลการทำงานก้าวไปสู่ระดับสูงขึ้นได้

3. ความต้องการอำนาจ (n'Pow) หมายถึง ความต้องการมีอำนาจในตนเอง (Personalized Power) หมายถึง การใช้อำนาจสั่งการให้ผู้อื่นกระทำตามเป้าหมายที่ตนต้องการและอำนาจในทางสังคม (Socialized Power) หรือ n'Aff ซึ่งเป็นอำนาจทางบวก หมายถึง การมีอำนาจเป็นที่ยอมรับในสังคม

ความต้องการทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการ

## 2.2.6 ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity Theory) และทฤษฎีการจูงใจของ Adam

ในการศึกษาของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551) ได้อธิบายว่า ปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับการที่ได้ทุ่มเททำงาน และจะเปรียบเทียบอัตราส่วนปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก (Input-Output) ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหากอัตราส่วนของตนและเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เขาจะมีความรู้สึกที่มีความยุติธรรม แต่หากรู้สึกว่าอัตราส่วนไม่เท่ากันความยุติธรรมในความรู้สึกของพนักงานคนนั้นก็อาจจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่น หรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่น เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมพนักงานก็จะมีปฏิกิริยาต่าง ๆ หรืออาจมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นการตอบโต้ซึ่งอาจเป็นไปหลายลักษณะดังนี้

1. ขยันมากขึ้น ขยันน้อยลง หรือเรียกร้องค่าตอบแทนมากขึ้น
2. มีพฤติกรรมชักจูงให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงการป้อนผลลัพธ์
3. มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงการป้อนผลลัพธ์ของตนเอง
4. เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบผลลัพธ์
5. การลาออกจากงาน (เนื่องจากเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม)

โดยสรุปผลที่ตามมาของความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจเป็นการลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือลด เพิ่มคุณภาพงาน หรือขาดงาน ลาออกจากงาน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550: 143) กล่าวไว้ว่า การจูงใจตามทฤษฎีความเสมอภาคของสเตซี่ อัดัม (Stacy Adams) หมายถึง การได้รับความเป็นธรรมในการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ควรได้รับรางวัลที่เหมือนกัน มีความเท่าเทียมกันมีความเป็นธรรมเสมอภาคกัน เพราะการรับรู้ในความไม่เท่าเทียมกันเกิดได้หลายสถานการณ์ เช่น การมอบหมายงาน การส่งเสริมพนักงานให้มีความขยันความก้าวหน้าในงานรวมถึงองค์ประกอบอื่นในการทำงานที่แตกต่างกันได้มากมาย ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงาน ความรู้สึกไม่เป็นธรรมนี้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องมีความเสมอภาค



เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความเป็นธรรม และไม่เป็นธรรมซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรด้วย

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความเสมอภาคเป็นการเปรียบเทียบความพยายามและรางวัลที่ตนเองกับบุคคลอื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะใกล้เคียงกันจะได้รับ

### 2.2.7 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

จากการศึกษาของ วิรัช สงวนวงศวาน (2551: 215-216) ได้สรุปไว้ว่าการกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยเฉพาะเจาะจง และมีความท้าทายที่จะทำได้จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายาม และมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น และจะส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่วไป องค์ประกอบที่จะทำให้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ประสบความสำเร็จคือได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. เป้าหมายเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ (Goal Commitment) ซึ่งผู้บริหารอาจทำได้โดยประกาศเป้าหมายให้รับทราบโดยทั่วกัน ผู้ปฏิบัติกระทำด้วยความตั้งใจ โดยเป้าหมายผู้ปฏิบัติกำหนดขึ้นเองหรือมีส่วนร่วมในการกำหนด

2. ความเชื่อของผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ (Adequate Self – Efficacy) ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จได้แน่นอน

3. วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติงาน (National Culture) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เหมาะกับผู้ปฏิบัติที่มีวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดและทำงานอย่างมีอิสระ แครพเหตุผล ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการควบคุมหลักการบริหารแบบการจัดการแบบมีวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

### 2.2.8 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

เป็นศาสตราจารย์ อธิการบดีและผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ได้พัฒนาทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ตรงกันข้ามทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้านไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี X จะใช้การควบคุมอย่างมากกับบุคคลและขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขาทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการจัดการโดยมองว่า พนักงานมีความรับผิดชอบมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี Y เชื่อว่าบุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ ดังนั้น บุคคลไม่ควรจะถูกบังคับหรือควบคุมมากเกินไปโดยผู้บริหารเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อของ McGregor คือ ทฤษฎี Y จะ

เป็นการประเมินบุคคลที่เป็นจริงมากกว่า แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองของความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตน
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาดตนเองของมนุษย์ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงานในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมากเพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและภาวะผู้นำจึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์กร” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (human behaviours) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือ คนประเภทขยันควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำความสามารรถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวกและควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

## 2.2.9 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้มีการพัฒนาโดยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของพนักงานใน ปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของ ปี ค.ศ. 1960-1969 เสนอแนะว่า ความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานให้ชื่อผลงานว่า Motivation Hygiene Theory หรือทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก ดังนี้ สิ่งจูงใจมีสองแบบ คือ แบบที่หนึ่งเป็นผลให้เกิดความพอใจในการทำงานและแบบที่สอง คือ การป้องกันการเกิดความไม่พอใจในการทำงานซึ่งเรียกแบบที่หนึ่งว่า Motivators และเรียกอีกอย่างว่า Hygienes (Dollard and Miller, 1982, อ้างถึงใน วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2558)

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ทันทตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวังเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอันใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถได้แก่การยกย่องชมเชยภายใน

องค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กรได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ลักษณะงาน (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงานต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่าเป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดและตรงความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือ มีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงานการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและรับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

1.5 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งจะ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในองค์กรอยากทำงาน

1.6 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) คือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อดูงาน หรือเข้ารับการอบรมต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเอง ในการประกอบทักษะอาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่บุคลากรจะได้รับการตอบสนอง เพราะถ้าไม่มีให้หรือทำให้ไม่เพียงพอ จะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กรการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับวิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชา ของหัวหน้างานความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของ

ผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การส่งงานการมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (relationship with supervisor) คือ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิการระบายอากาศ กลิ่นบรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน

2.5 เงินเดือน (Salary) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงาน เหมาะสมกับงานที่ทำโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจ นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันชีวิตวันหยุดพักผ่อน / พักร้อนบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relationship with peers) คือ การติดต่อสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

2.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (relationship with subordinates) คือ การติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้และเข้าใจกัน

2.9 ตำแหน่งหน้าที่ (Status) คือ อาชีพนั้นๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

2.10 ความมั่นคง (Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง ขนาดของบริษัท หรือองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เฮอรัชเบอร์กยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) คือป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน



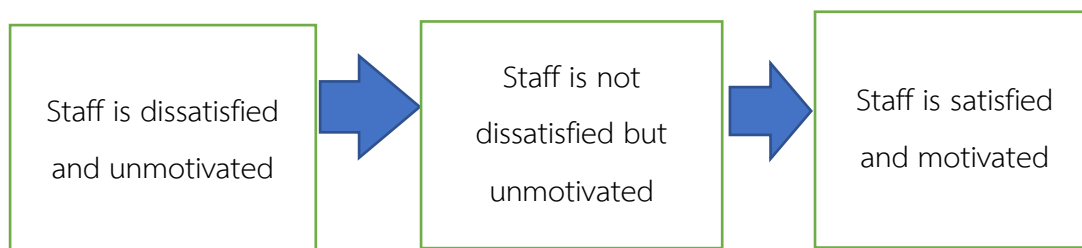
แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร ไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจ (motivator factors) เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาปัจจัยค่าจูงให้อยู่ในระดับน่าพอใจเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

การนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้จึงต้องพิจารณาทั้ง 2 ปัจจัยควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากทัศนคติของบุคลากรขององค์กรส่งผลต่าง ๆ ต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้คือ

1. การปฏิบัติงานคุณภาพการทำงาน
2. การลาออกจากงาน
3. สุขภาพทางจิตใจและร่างกายเช่นความเครียดการเพิ่ม/ลดน้ำหนักพฤติกรรมที่อันตรายเช่นการสูบบุหรี่หรือการดื่มสุรา
4. ความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมาก เช่น ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสังคมได้
5. ทัศนคติต่องานส่งผลให้ทัศนคติที่มีต่อตนเองต่อผู้อื่นต่อเพื่อนร่วมงานต่อหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปด้วยก่อนที่เฮอริชเบิร์กได้ทำการวิจัย นักบริหารจะให้ความสำคัญกับปัจจัยเพื่อการคงอยู่ซึ่งมักจะให้ผลที่ไม่สู้ดีนัก เมื่อนักบริหารต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจ (morale) เขามักแก้ปัญหาโดยการจ่ายค่าจ้างเพิ่มขึ้นให้ผลประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefits) สูงขึ้น ปรับปรุงสภาพการทำงาน (working conditions) ให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในหลายกรณีก็ปรากฏว่ามีได้เป็นการแก้ปัญหาผู้ปฏิบัติงานก็ยังไม่ได้มีการจูงใจเหมือนเช่นเดิม ดังนั้นเมื่อเข้าใจความแตกต่างของ 2 ปัจจัยนี้แล้ว นักบริหารจึงหันมาเน้นปัจจัยจูงใจภายในและปรากฏว่ามักจะนำไปสู่ผลที่ดีกว่ากับทั้งผู้ปฏิบัติงานองค์กรและสังคมโดยรวมจากการศึกษาและประยุกต์ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์กนั้น เมื่อนำมาใช้รวมกันจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ดังต่อไปนี้ (Moven and Minor, 1998, อ้างถึงใน วุฒิ สุขเจริญ, 2559)

1. ปัจจัยค่าจูงสูง (high hygiene) และปัจจัยจูงใจสูง (high motivation) เป็นสภาพการทำงานในอุดมคติคือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงค่อนข้างพอใจกับงาน
2. ปัจจัยค่าจูงสูง (high hygiene) และปัจจัยจูงใจต่ำ (low motivation) บุคลากรพอใจกับงานแต่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากมักมองว่างานเป็นที่มาของรายได้เท่านั้น
3. ปัจจัยค่าจูงต่ำ (low hygiene) และปัจจัยจูงใจสูง (high motivation) บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก แต่มีความไม่พอใจเกี่ยวกับเรื่องงานมากเช่นกัน หมายความว่างานมีความน่าตื่นเต้นและท้าทาย แต่เงินเดือนและผลตอบแทนไม่เพียงพอไม่น่าพอใจ
4. ปัจจัยค่าจูงต่ำ (low hygiene) และปัจจัยจูงใจต่ำ (low motivation) เป็นสภาพการทำงานที่แย่มากที่สุด เนื่องจากบุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่มีใครพอใจในงาน

### Two Factor Theory (Herzberg)



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ที่มา : Ashwini Dasari (2014)

ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักว่า “เงิน” มิใช่ปัจจัยจูงใจ เพียงอย่างเดียว และช่วยให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการออกแบบงาน (job design) ให้งานมีความท้าทายและน่าพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เมื่อสภาพการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย

ผู้บริหารจะนำแนวคิดทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์กไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค้ำจุนซึ่ง ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นและเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน คือ ปัจจัยภายนอกนั้นจะเป็นแรงจูงใจที่สนองต่อความต้องการภายนอกของคน ส่วนปัจจัยภายในจะเป็น แรงจูงใจที่สำคัญต่อคนมากกว่าปัจจัยภายนอกหรือพูดให้ง่าย ๆ คือ ปัจจัยภายนอกจะทำให้คนพึงพอใจได้ในเบื้องต้นและจะมีผลต่อคนอยู่ไม่นานนัก ส่วนปัจจัยภายในจะก่อให้เกิดแรงจูงใจกับคนอยู่ได้นานกว่าปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่ประกอบด้วยการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน หรือคนรอบข้างการที่ได้ทำงานอย่างเป็นตัวของตัวเอง การที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอยู่ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ การเจริญเติบโตในวุฒิภาวะส่วนตัวขึ้นไปเรื่อย ๆ นั้น จะทำให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดี

ยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะตอบสนองความต้องการใจจิตใจของคนและเป็นแรงจูงใจคน ให้ทำงานได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก นอกจากนี้เฮอริชเบิร์กยังบอกอีกว่า

1. องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ท้าทายอย่างเต็มความสามารถ
2. พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถจะต้องได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น
3. หากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถแล้ว จะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่จะลดต่ำไปด้วยและในทางกลับกันถ้าเมื่อใดที่ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น หรือขาดไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายทอดถอนใจหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไปทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจมีความรักและผูกพันกับองค์กรเกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต ฉะนั้นแล้วสามารถสรุปได้ว่าความคิดของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ถ้าองค์กรประกอบใดสามารถสร้างปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ได้ดีก็สามารถหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของคนในการปฏิบัติงานได้ดีด้วย

จากแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยสนใจทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบิร์ก เนื่องจากทฤษฎีนี้เหมาะสำหรับนำมาใช้ในกลุ่มบุคคลที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานหรือปัจจัยค้ำจุนมาบ้างแล้วตามสมควรทำให้ทราบว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลเกิดการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐ นอกจากนี้ยังเหมาะกับการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทางราชการที่มีทรัพยากรการบริหารที่จำกัดและเหมาะกับองค์กรที่ให้บริการทางสังคมเพราะการจูงใจตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน ของเฮอริชเบิร์กนี้ หัวหน้างานและผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้อย่างเต็มที่ในขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของตน ซึ่งปัจจัยจูงใจ มีจำนวน 5 ด้าน และปัจจัยค้ำจุน มีจำนวน 11 ด้าน ซึ่งปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการเข้าทำงานของบุคลากร รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอีกด้วย นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังพิเศษที่พร้อมจะปะทุออกมาเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่สร้างประโยชน์แก่องค์กร หากแต่ต้องได้รับการเสริมแรงภายในพลังพิเศษนี้จึงจะแสดงออกมาแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อความ



เติบโต ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนที่ติดตัวมาก่อนที่จะได้รับการเสริมแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องจัดให้มีปัจจัยทั้งสองกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของบุคลากรให้หมดไป เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจมีความรักและผูกพันกับองค์กรร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างกระตือรือร้น ในการช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตและเจริญก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง โดยอาศัยองค์ประกอบของทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก เป็นแนวทางสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ “แรงจูงใจ 2 ปัจจัย” เป็นพลังนำไปสู่ความสำเร็จ” ย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นและส่งผลสำเร็จต่อองค์กรทั้งในด้านคุณค่าและมูลค่าได้โดยง่าย

### ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 4 ส่วน คือ

1. ความน่าสนใจของงาน งานที่ทำท้าทายความรู้ ความสามารถงานที่เปิดให้เรียนรู้ใช้ทักษะหลากหลาย และให้ความรับผิดชอบ รวมทั้งงานที่มีความเป็นอิสระ และสามารถทราบผลงานของตนเองว่าทำให้ดีมากขึ้นเพียงใด หากปราศจากสิ่งนี้ จะทำให้งานน่าเบื่อ แต่ในทางกลับกัน หากงานลักษณะที่ยากเกินไป อาจทำให้พนักงานรู้สึกท้อถอย ดังนั้นจึงควรจัดระดับความท้าทายไว้ปานกลางจึงจะเอื้อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2. การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถทั้งนี้ความพึงพอใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณหรือจำนวนเงินที่ได้รับเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือการรับรู้ว่ายุติธรรมด้วย ซึ่งรวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน

3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนในการทำงาน เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังเช่น เรื่องความปลอดภัย แสง และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน

4. หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานที่เกื้อกูลหัวหน้างานที่มีความสามารถในการบริหารงานคนให้ความสนใจในการสนับสนุนความก้าวหน้าของลูกน้อง รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

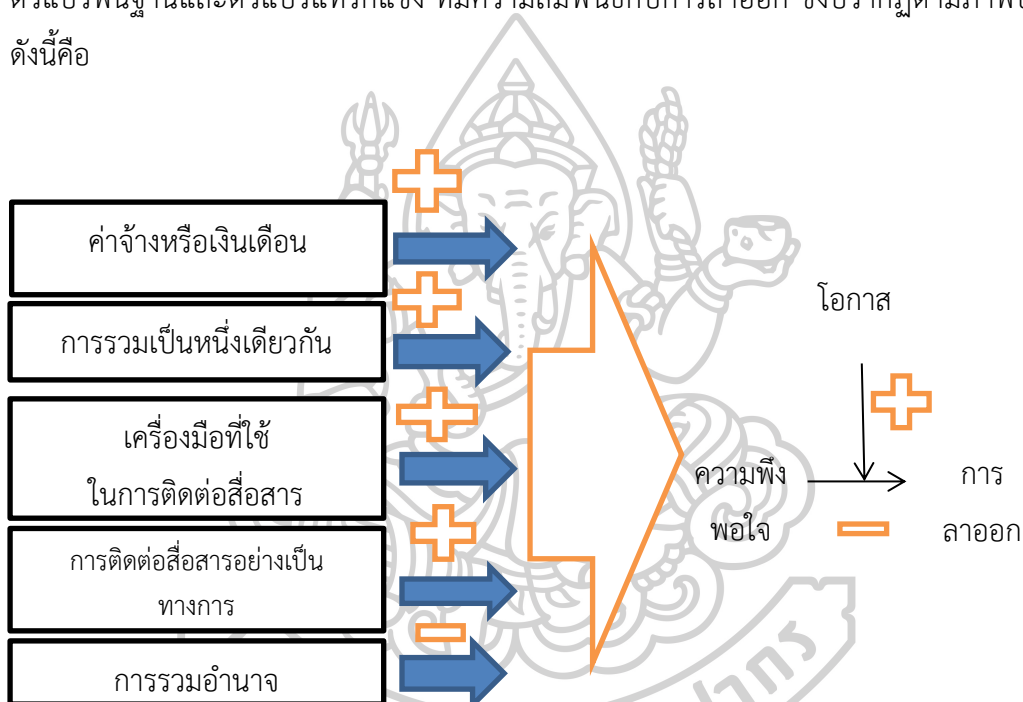
สรุปได้ว่าหากองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยสร้างปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้ให้เกิดขึ้นก่อนนั้นจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามมา แต่ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งขาดหายไปอาจมีผลทำให้พนักงานทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องมาจากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจใน

การทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงานทั้งปฏิกิริยาหนึ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อเราเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นคือความเครียดในการทำงาน

### 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน (วุฒิ สุขเจริญ, 2559)

นักทฤษฎีได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการลาออกไว้ดังนี้

Price (1977) ได้ให้ความหมายว่า การลาออก หมายถึง การที่บุคคลได้เคลื่อนย้ายจากความเป็นสมาชิกของระบบสังคมหนึ่งๆ ไป ซึ่งในที่นี้ไม่รวมถึงการขาดงาน ความเฉื่อยชา หรือการปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าปกติ โดย Price (1977) ได้เสนอตัวแปรที่เกี่ยวกับการลาออก โดยมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรแทรกแซง ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออก ซึ่งปรากฏตามภาพประกอบดังนี้คือ



+ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

- หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทางลบ

ภาพที่ 2.4 ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรแทรกแซงที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของ Price

ที่มา : ปรับปรุงจาก Price (1977)

Price (1977) ได้เสนอความคิดตามภาพ ว่าตัวแปรที่เป็นตัวกำหนดการลาออกของพนักงานเรียกว่า เป็นตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและการรวมอำนาจ ส่วนตัวแปรแทรกแซง ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสในการที่จะเปลี่ยนงานโดยตัวแปรพื้นฐานกับ

ตัวเลขแทรกแซง ได้แก่ การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง การให้โบนัส การปรับเงินเดือนขึ้นในทุก ๆ ปี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก โอกาสในการที่จะเปลี่ยนงานกับความพึงพอใจจะมีความสัมพันธ์กัน หากเกิดความไม่พอใจในการทำงานจะมีผลต่อการลาออกได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีโอกาสเลือกงานใหม่สูง

สาเหตุของการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน Price (1977) ยังแบ่งแยกได้เป็น 7 ประเภท กล่าวคือ (ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2556)

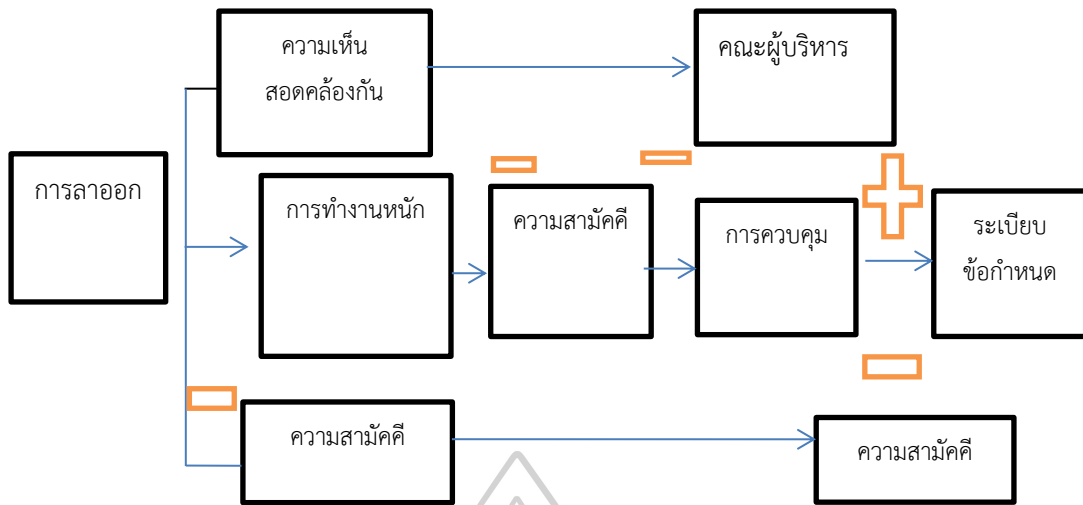
1. การเคลื่อนย้ายภายในแผนก จากแผนกหนึ่งไปยังแผนกหนึ่งหรือการสับเปลี่ยนคน
2. การเปลี่ยนอาชีพจากอาชีพหนึ่งไปยังอาชีพอื่น
3. การเคลื่อนย้าย
4. การย้ายพื้นที่
5. การเคลื่อนย้ายจากการว่างงานเป็นการจ้างงาน
6. การเคลื่อนย้ายจากการจ้างงานเป็นการว่างงาน
7. การเคลื่อนย้ายทั้งเข้าและออกที่เกี่ยวกับอิทธิพลของตัวพนักงาน

เมื่อบุคลากรได้ลาออกไปจากองค์กร ก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งตัวบุคคลหรือผู้ที่ลาออกและองค์กรเอง และ Price (1977) ยังได้อธิบายถึงผลกระทบจากการลาออกจากงานไว้ 7 ประการ คือ

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

กลุ่มที่ 1 คือคณะผู้บริหาร ระเบียบข้อกำหนด ความสามัคคี /ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

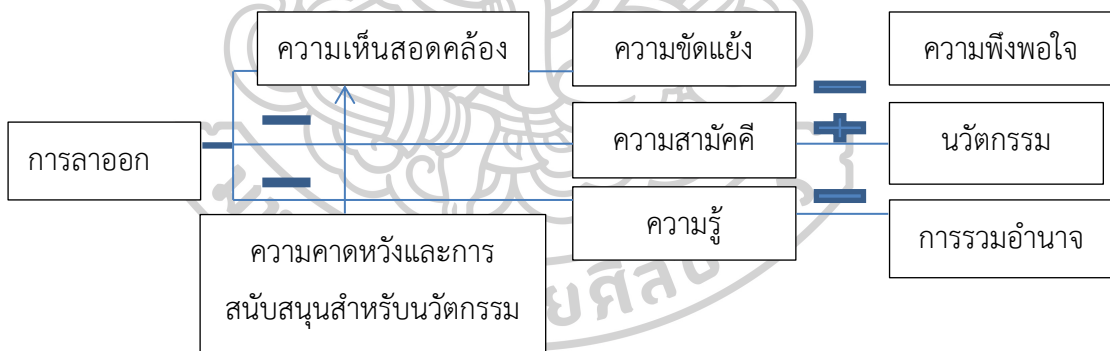
กลุ่มที่ 2 คือ ความพึงพอใจในการทำงาน นวัตกรรม/มีการเปลี่ยนแปลงใหม่และการรวมอำนาจ



+ หมายถึง ผลกระทบในทางบวก - หมายถึง ผลกระทบในทางลบ

ภาพที่ 2.5 ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 1

ที่มา : ปรับปรุงจาก Price (1977)



+ หมายถึง ผลกระทบในทางบวก - หมายถึง ผลกระทบในทางลบ

ภาพที่ 2.6 ผลกระทบเกี่ยวกับการลาออกในกลุ่มที่ 2

ที่มา : ปรับปรุงจาก Price (1977)

Potter, Lawler and Hackman (1975) ได้กล่าวว่าการลาออกของบุคลากร (Employee Turnover) เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. บุคคลคิดลาออกเองโดยตัดสินใจว่าจะลาออกจากองค์กรแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะถูกกำหนดด้วยตนเอง หรือเงื่อนไขขององค์กรก็ตาม

2. บุคคลที่ออกจากงานโดยไม่ได้สมัครใจ แต่มีเงื่อนไขที่ต้องออกจากงานเช่น การเจ็บป่วยของสมาชิกในครอบครัวทำให้ต้องออกจากงาน แม้ว่าบุคคลนั้นต้องการจะอยู่ทำงานต่อ และองค์กรก็ยังต้องการให้อยู่ต่อก็ตาม

3. องค์กรเป็นผู้กำหนดให้บุคคลออกจากงานโดยไม่ได้สมัครใจ เช่น องค์กรประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจหรือต้องการลดจำนวนพนักงาน

4. องค์กรเป็นผู้กำหนดให้บุคคลนั้นออกจากงานโดยสมัครใจ โดยการตัดสินใจเนื่องจากพบว่าบุคคลนั้นขาดคุณสมบัติบางประการที่จะบรรจุให้ทำงานต่อไปได้

Horner and worth (1978) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยพนักงานเป็นผู้จัดการเอง

2. การลาออกโดยไม่ได้สมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และทั้งนี้รวมถึง การเกษียณอายุและการตายด้วย

ถึงแม้ว่า “การลาออก” จะมีผู้ให้ความหมายและแบ่งประเภทไว้มากมาย แต่การลาออกที่ใช้ในงานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรที่เกิดจากความประสงค์ของตัวพนักงานเองไม่รวมถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกที่พนักงานไม่สามารถควบคุมได้ซึ่ง ได้แก่ การเกษียณอายุ การตาย การถูกปลดออก และการไล่ออก (อภิญาณี พญาพิชัย, 2553)

#### การแยกประเภทของการลาออก (วุฒิ สุขเจริญ, 2559)

สถานประกอบการบางแห่งมีการวิเคราะห์และจำแนกการออกจากงานตามเหตุผลไว้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ควบคุมได้ และประเภทที่ควบคุมไม่ได้

- ออกไปทำงานที่อื่น
- ออกไปอยู่บ้าน
- ออกไปศึกษาต่อ
- ย้ายถิ่นที่อยู่
- ลดกำลังคนเนื่องจากไม่มีงานให้ทำ

- ถูกให้ออกเพราะมีความผิด
- ประเภทที่ควบคุมไม่ได้
- ย้ายไปประจำที่หน่วยงานอื่นของบริษัท
- เกษียณอายุ
- ลารับราชการทหารลาตลอด ฯลฯ
- เสียชีวิต

การลาออกจากงานบุคคลว่าการที่พนักงานคนหนึ่งจะลาออกจากองค์กรที่ตนเองทำอยู่นั้น ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากความคิดหรือการตัดสินใจชั่ววูบ แต่เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็น วัน สัปดาห์ เดือน หรือแม้กระทั่งเป็นปีก็ได้ก่อนที่พนักงานคนนั้นจะลาออกดังนั้นพอศึกษาพฤติกรรมและสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวจึงพอที่จะเขียนเป็นลำดับขั้นได้ว่าการที่พนักงานคนหนึ่งคิดจะลาออกหรืออีกนัยหนึ่งก็คือความผูกพันกับองค์กรเริ่มหมดไป) ส่วนใหญ่มักจะผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ (อรุษา ทิพย์เที่ยงแท้, 2558)

1. เริ่มจากองค์กรรับพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานจะเข้ามาเริ่มต้นการทำงานด้วยความกระตือรือร้น และเปี่ยมไปด้วยความคาดหวัง
  2. พอทำงานได้ระยะหนึ่ง เจอปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ก็เริ่มย้อนกลับมาคิดถึงตัวเองว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องหรือไม่ที่เลือกทำงานในองค์กรแห่งนี้
  3. เริ่มคิดเรื่องจริงจางที่จะลาออก
  4. พยายามที่จะหาหนทางแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ดีขึ้น
  5. เมื่อการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถเกิดขึ้น จึงตัดสินใจลาออก
  6. เริ่มพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียของการลาออก
  7. เริ่มหางานแบบไม่ตั้งใจ เช่น เริ่มอ่านหนังสือพิมพ์ในหน้าร้านรับสมัครงานบ้าง
  8. เริ่มหางานใหม่ในเชิงรุกมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการส่งใบสมัคร การไปสัมภาษณ์
  9. ได้รับการเสนองานใหม่ในองค์กรแห่งใหม่
  10. ลาออกเพื่อไปรับงานใหม่หรืออาจจะลาออกโดยยังไม่มียางใหม่มารองรับหรืออาจจะอยู่ต่อแต่ขาดความผูกพันและยึดมั่นต่อองค์กรช่วงแรกคือช่วงที่พนักงานเริ่มที่จะคิดถึงการลาออก ไปจนกระทั่งได้ตัดสินใจแน่แล้วว่าจะลาออกช่วงที่สองคือช่วงตั้งแต่การตัดสินใจว่าจะลาออกจนกระทั่งได้ลาออกจริง ๆ จะเห็นได้ว่าถ้าผู้บริหารสามารถตรวจจับสัญญาณได้อย่างรวดเร็วก็จะสามารถพบได้ตั้งแต่ช่วงแรกและพยายามไปพูดคุยโน้มน้าวหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ก็ตามในช่วงที่สองนั้น โอกาสที่พนักงานจะเปลี่ยนใจและไม่ลาออกย่อมน้อยกว่าในช่วงแรก (Leigh, 2009)
- การลาออกของพนักงาน



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

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) หมายถึงการที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเองไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึงการที่พนักงานลาออกโดยเขาไม่ได้เป็นผู้เลือกเองอยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลด เพราะพนักงานไม่มีความจำเป็นต่อองค์กรอีกต่อไปหรือเกิดจากการถูกไล่ออกเมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ

การลาออกจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามความต้องการของตน การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่ เป็นต้น การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2558: 315-316)

Allen and Meyer (1990) ได้อธิบายความหมายของการลาออกจากงานของพนักงาน ดังนี้

1. การลาออกจากงานด้วยความสมัครใจของพนักงาน เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตัดสินใจด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการตัดสินใจอาจเป็นเพราะพนักงานได้งานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ต้องการเปลี่ยนอาชีพ ต้องการมีเวลาอยู่กับครอบครัว พบว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่จูงใจ เพราะสภาพการทำงานไม่ดี ได้เงินเดือนน้อยหรือได้ประโยชน์เกื้อกูลน้อยและมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สรุปคือพนักงานออกจากงานเนื่องจากความไม่ดึงดูดใจกับไม่มีความสุขในงานที่ทำการลาออกจากงานด้วยความสมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การลาออก (Quits) กับ การเกษียณอายุ (Retirements)

(1) การลาออก การตัดสินใจลาออกของพนักงานขึ้นอยู่กับพนักงานไม่พอใจในงานที่ทำและมีทางเลือกที่ดึงดูดใจภายนอกมากกว่าในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานสภาพแวดล้อมหรือทั้งสองอย่าง

(2) การเกษียณอายุจะต่างไปจากการลาออกจากงานหลายประการ ประการแรก การเกษียณอายุเป็นการสิ้นสุดอาชีพของพนักงาน แต่การลาออกจากงานเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ ประการที่สอง การเกษียณอายุเนื่องมาจากที่พนักงานต้องการได้รับประโยชน์เกื้อกูลในการเกษียณจากองค์กร ซึ่งเป็นรายได้ที่ออมไว้ให้กับพนักงานและเป็นความมั่นคงทางสังคม พนักงานที่ลาออกจะไม่ได้ได้รับประโยชน์เกื้อกูลนี้ ประการสุดท้ายองค์กรมีแผนการเกษียณอายุล่วงหน้า พนักงานจึงลาออกจากงานตามแผนเกษียณอายุ

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

(1) การไล่ออก เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารหรือองค์กรพิจารณาว่าพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กร อาจเป็นเพราะพนักงานปฏิบัติงานไม่ได้ผลดี หรือถูกไล่ออกเพราะพนักงานประพฤติปฏิบัติที่เสียหายร้ายแรง ทุจริตเสื่อมเสียศีลธรรม เป็นต้น

(2) การปลดออกหรือเลิกจ้างพนักงาน นับเป็นวิธีการที่รุนแรง สาเหตุของการปลดออกจากงานอาจจะเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม หรือกลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนไป ทำให้เป็นแรงผลักดันที่ต้องลดกำลังคน

(3) การแข่งขันกันรุนแรง การลดการผลิต การเปลี่ยนเทคโนโลยีตลอดจนสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจและการเงิน เป็นต้น

สรุปว่าการลาออกจากงานนั้นเกิดขึ้นทั้งที่พนักงานสมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งสาเหตุที่ลาออกจากงานอาจเกิดได้จากหลายๆ ปัจจัย ซึ่งบางปัจจัยอาจจะมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเองการมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน และจากผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่ว่าการลาออกจะเกิดจากปัจจัยใดก็จะส่งผลกระทบต่อทางตรงและโดยทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรนั้นทั้งสิ้น

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

ความตั้งใจจะลาออกจากงานเป็นความคิดสมัครใจที่ต้องการที่จะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่องค์กรแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคตอันใกล้ ดังนั้นความตั้งใจจะลาออกจากงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพยากรณ์การลาออกจากงานได้เป็นอย่างดี (พิเชษฐ วิริยะพาหะ, 2560)

นิยามของการตั้งใจลาออก มีผู้ให้คำนิยามต่างกันไป โดย Perreault, Dorden, and Dorden (1979) ได้ให้แนวคิดว่า ความตั้งใจลาออกนั้นหมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่สืบเนื่องมาจากผลของนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน

โดยที่พนักงานคาดหวังสิ่งที่ดีขึ้นหลังจากการลาออกจากองค์กร ในขณะที่ (Baud-Bovy and Lawson, 1977) ให้ความหมายว่า เป็นการไตร่ตรองอย่างรอบคอบถึงความต้องการของตน ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการถอนตัวออกจากงาน (McIntosh and Goeldner, 1984) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกไว้ว่า จะเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้น การลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกรวมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออกมีอิทธิพล 2 ลักษณะคือ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2559)

1. ทำให้เกิดการลาออกโดยตรงบุคคลตัดสินใจลาออกโดยทันทีแม้ยังไม่มีทางเลือกอื่น

2. เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหาโอกาส และทางเลือกที่เป็นไปได้ซึ่งโอกาสทางเลือกจะมีมากหรือน้อยขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ และสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน หากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อย บุคคลอาจจะไม่ลาออกจากองค์กรได้แต่จะมีพฤติกรรมอื่น ๆ เกิดขึ้นแทนเพื่อลดความวิตกกังวลและความซับซ้อนใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้ เช่น การขาดงาน การทำงานเฉื่อยชา การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์การใช้กลไก ป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เมื่อบุคคลตั้งใจจะลาออกและมีทางเลือกก็จะเกิดพฤติกรรม การลาออกขึ้น Porter et al. (1974) กล่าวว่าความตั้งใจที่จะลาออกจากงานสามารถทำนายได้ง่ายกว่าการลาออกจากงานจริง ทั้งนี้เพราะความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคคลมากกว่าการลาออกจากงานจริงที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกอื่นมาก ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานมีความสัมพันธ์สูงกับพฤติกรรมการลาออกจากงาน ในขณะที่ (Gartner and Nollen, 1992: 448) ให้แนวคิดความตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังจะจากองค์กรไปเนื่องจากเชื่อว่า ตนเองจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก นอกจากนั้น Meyer, Stanley et al. (2002) ยังกล่าวว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง การที่บุคคลมีการประมาณความเป็นไปได้ที่จะลาออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้

Beadles et al. (2000) และ Watrous et al. (2006) ให้ความหมายความตั้งใจจะลาออกของพนักงานว่า เป็นความต้องการที่จะหยุดการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความชะงักและส่งผลให้เป็นข้อจำกัดขององค์กรสอดคล้องกับ Kong et al. (2004) ที่ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่โดยสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการถูกไล่ออกจากงานและความตั้งใจจะลาออกจากงาน เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดในกระบวนการผลัดออกจากงาน (Withdrawal Process)

ส่วน Karatepe and Uludag (2007) ให้ความหมายถึงความต้องการจะเปลี่ยนสถานที่ทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในงานและชีวิตครอบครัว ในขณะที่ Cho (2009) ให้ความหมายถึง

ความน่าจะเป็นในระยะเวลาอันใกล้ที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ หรือความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ที่น่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่างานที่ทำอยู่สอดคล้องกับ Nadiri and Tanova (2010)

จากการศึกษาหลายแนวคิด สามารถสรุปความหมายของความตั้งใจลาออกจากองค์กร ได้ว่า ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อวางแผนลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรอื่น หรือ การโอนย้ายงานไปสถานที่ทำงานอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของพนักงาน แต่อาจยังไม่มีเจตนาตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการลาออกจากงาน

McClelland (อ้างถึงใน วิภาส ทองสุทธิ์, 2552) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนการแลกเปลี่ยน (Exchange) หมายถึง คนหนึ่งมีความต้องการ “ของ” จากคนหนึ่ง คือติดต่อกับคนที่มีของที่คนนั้นต้องการ คนที่มีของจะติดต่อกันก็ต่อเมื่อพิจารณาเห็นว่า เขาจะได้ประโยชน์ (Benefit) จากการแลกเปลี่ยนนั้น ซึ่งคำว่า “ของ” สำหรับการแลกเปลี่ยนอาจเป็นไปได้หลายอย่าง เช่น วัตถุสิ่งของ เงินทอง หรือไม่ใช่วัตถุ เช่น ความเป็นเพื่อน การสนับสนุนตลอดจนความรัก ความเห็นใจ ความอบอุ่น ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนหรือทฤษฎีปรีวรรตนิยม (Exchange theory) เป็นทฤษฎีหลักทฤษฎีหนึ่งของสังคมวิทยา ที่สามารถนำแนวความคิดไปใช้ได้กับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลไปจนกระทั่งถึงระดับสังคม โดยทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของคู่สัมพันธ์ ในการสนองความต้องการของกันละกันซึ่ง Rupp, Shao et al. (2014) ได้ให้หลักการของการเกิดความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนดังนี้

(1) ฝ่ายหนึ่งต้องการอย่างหนึ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความเชื่อว่าผู้ถูกติดต่อจะยินดีแลกเปลี่ยนกับสิ่งของของผู้ติดต่อ

(2) สิ่งของที่ต้องการจะต้องได้มาโดยฝ่ายผู้มีส่วนของนั้นจริง ๆ และการแลกเปลี่ยนนั้นต้องมีความยุติธรรม และจะคงอยู่ตามเท่าที่ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกว่าจะมีความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน

(3) ทั้งสองฝ่ายจะต้องไม่แลกเปลี่ยนสิ่งของที่ไม่คู่ควรหรือไม่เหมาะสมกัน เช่น ฝ่ายหนึ่งต้องการค่าจ้างแรงงานที่อีกฝ่ายขอให้ทำ แต่ฝ่ายขอให้ทำเพียงกล่าวขอบคุณ ซึ่งไม่ตรงกับ ความคาดหวังของผู้ทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงการจ้างงานในองค์กร พนักงานมีการแลกเปลี่ยนในการจ้างงาน เนื่องจากรับรู้ ว่ารางวัลที่ตนได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที่ให้ไปและเช่นเดียวกันองค์กรเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยน เนื่องจากสิ่งที้องค์กรได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที้องค์กรให้กับพนักงาน สิ่งที่เราเรียกว่าการแลกเปลี่ยนในการจ้างงานว่าเป็นสัญญาการจ้างงาน ซึ่งมีค่าตอบแทนในหลายรูปแบบ เช่น เงินผลประโยชน์ และ

รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งทั้งสองฝ่ายดำเนินการให้คงมีการแลกเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่องโดยที่ต่างฝ่ายต่างรับรู้ว่ารางวัลที่ได้รับมีค่าเท่าหรือมากกว่าสิ่งที่ให้ไป โดยแท้จริงแล้วการแลกเปลี่ยนหมายถึงการให้หรือสิ่งที่ลงทุน รางวัลหรือผลที่ได้รับกระบวนการเปรียบเทียบหรือการเปรียบเทียบรางวัลกับสิ่งที่ให้ไป และผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นอยู่ในรูปทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่ง Smyth, Healy and Lydon (2015: 301-302) ได้ให้แนวคิดของหลักการแลกเปลี่ยนซึ่งมีหลักการเบื้องต้น 7 ประการ ดังนี้

(1) ยิ่งบุคคลคาดหวังว่าจะได้กำไรจากการกระทำกิจกรรมเฉพาะใด เขาก็ยิ่งมีแนวโน้มจะกระทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น

(2) ยิ่งบุคคลใดได้ทำการแลกเปลี่ยนรางวัลกับบุคคลอื่นมากขึ้นเพียงใดโอกาสที่ความผูกพันระหว่างกันจะเกิดมากยิ่งขึ้น เมื่อแลกเปลี่ยนรางวัลกันนานและบ่อยครั้งก็จะสร้างความผูกพันต่างตอบแทนขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปในสังคมจะมีบรรทัดฐานแห่งการตอบแทนกัน (Norm of Reciprocity) ที่บังคับให้บุคคลตอบแทนสิ่งที่คุณอื่นให้อยู่แล้วทำให้ความสัมพันธ์นี้ยืนยาวยิ่งขึ้น

(3) ในความผูกพันต่างตอบแทนนี้ ถ้าหากคู่สัมพันธ์อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ตอบแทนให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ไม่ได้รับตอบแทนก็จะแสดงสิทธนามติทางลบมากยิ่งขึ้น เช่น แสดงความไม่เป็นมิตร แสดงความไม่พึงพอใจ ลดประโยชน์ลง เลิกความสัมพันธ์ หรืออาจกลายเป็นศัตรูคู่แข่งกันได้

(4) บุคคลใดได้รับรางวัลใดมากขึ้น บุคคลนั้นจะยิ่งรู้สึกอึดอัดกับรางวัลนั้น คุณค่าของรางวัลนั้นก็ค่อยๆ ลดลง แต่จะเริ่มหารางวัลอื่นมาทดแทน ในขณะที่เดียวกันถ้าหากว่าเขาได้รับรางวัลน้อยก็จะถึงจุดอึดอัดอีกเช่นเดียวกันตามหลักเศรษฐศาสตร์เรื่องกฎอรรถประโยชน์หน่วยสุดท้าย (Law of Marginal Utility)

(5) ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่มั่นคง หมายถึงความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่คู่สัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นเพียงสองคนหรือมากกว่าย่อมรับว่ามีอยู่ต่างได้ทดแทนแลกเปลี่ยนรางวัลต่อกันเป็นเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติความสัมพันธ์แบบนี้จะทำให้เกิดบรรทัดฐานหรือมาตรฐานสังคมในการแลกเปลี่ยนอย่างยุติธรรมมากขึ้น

(6) ยิ่งมีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนน้อยลงไปเท่าใดคู่สัมพันธ์ที่ไม่ได้รับความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนก็จะยิ่งใช้สิทธนามติทางลบต่ออีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากหลักการในข้อที่ 3 ซึ่งกล่าวมาแล้ว

(7) ยิ่งความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเกิดความสมดุลและความมั่นคงขึ้นในบางหน่วยสังคมก็ยิ่งเป็นไปได้มากกว่า ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนในหน่วยสังคมอื่นจะไม่สมดุลและมั่นคง ซึ่งเป็นหลักการต่อเนื่องจากหลักการข้อที่ 6



## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับงานวิจัยดังต่อไปนี้

จากการศึกษางานวิจัยของ ศศิ อ่วมเพ็ญ (2558) ผลงานวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มี 3 ปัจจัยเรียงลำดับตามอิทธิพลที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานจากมากไปน้อย ซึ่งในบางปัจจัยเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการ และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัย เป็นปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกจากงาน ในส่วนของลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันหรือไม่ จากผลงานวิจัยพบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษาอายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลางบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน

สุมินทร เบ้าธรรม (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

- 1) ความสัมพันธ์ของการรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจ ในการทำงาน
- 2) ความสัมพันธ์ของการรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร
- 3) ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานและบุคลากร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีและ 4) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของบุคลากรในสังกัดของทั้ง 2 แห่งผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน 2) การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3) ความสำเร็จในการทำงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจส่วนความพึงพอใจในการทำงานเฉพาะกลุ่มตัวอย่างของ มทร.อีสานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจ และ 4) การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและ



ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 แห่งนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัศวรัตน์ พูลกระจ่าง (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทฟูจิทส์ เท็น ประเทศไทย โดยทำการศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทรวมทั้งสิ้น 270 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานกลุ่มตัวอย่างมี 4 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน และปัจจัยสุดท้าย

1. ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ซึ่งเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้ ความไม่พอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความไม่มีการก้าวหน้าในงานไม่มีโอกาสเลื่อนขั้น ความไม่พอใจในสวัสดิการ ความไม่มีชื่อเสียงและภาพพจน์องค์กรไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน

2. ปัจจัยสภาวะแวดล้อมในการทำงานประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ซึ่งเรียงลำดับตามที่มาและความสำคัญดังนี้การได้รับความเครียดจากการทำงาน งานที่มีอันตรายต่อสุขภาพ การไม่ชอบหัวหน้างาน การไม่ชอบเพื่อนร่วมงาน ความไม่พอใจของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ

3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงานประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ซึ่งเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้งานซ้ำซากจำเจไม่มีอิสระในการทำงาน การไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากงานที่ทำ

4. ปัจจัยด้านอื่น ๆ เป็นปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุดต่อการส่งผลกระทบในการลาออกเช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาส่วนตัว

สุธีร์ พัวศิริ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน พนักงานโรงงานอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์ยางสำเร็จรูป เพื่อทราบระดับความพึงพอใจโดยรวม ของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน โดยศึกษาปัจจัยด้าน เงินเดือน สภาพการจ้าง โอกาส ก้าวหน้า ความชัดเจนของงาน ชั่วโมงการทำงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของปัจจัยในด้าน เงินเดือน สภาพการจ้างงาน โอกาสก้าวหน้า ความชัดเจนของงานและความสัมพันธ์กับหัวหน้า งานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพ การจ้างงาน และ ชั่วโมงการจ้างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่า บุคลิกภาพของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน การจัดสภาพการจ้างที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน และการออกแบบการทำงานให้มีการเข้ากะน้อยที่สุด การมอบหมายงานที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โครงสร้างการทำงานที่เสริมความก้าวหน้าในการทำงานจะช่วยลดระดับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานลงไปได้

อัศมาภรณ์ ณ สงขลา (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ แนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ขนาดของธนาคาร และความพึงพอใจในงานโดยเพศชายมีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าเพศหญิงพนักงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากพนักงานที่ทำงานในธนาคารขนาดเล็ก มีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานที่ทำงานในธนาคารขนาดใหญ่ และพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 สำหรับปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการออกจากงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย คือ อายุงาน และอัตราเงินเดือน จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์ควรสร้างแรงจูงใจให้มากขึ้นกับพนักงานที่มีแนวโน้มออกจากงานสูงและในขณะเดียวกันควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีแนวโน้มออกจากงานต่ำด้วย

บลูดอร์น (Bluedorn, 1978, quoted in Jewell and Siegall, 1990) ได้ให้ความหมายของการลาออกที่ใช้ในวงการจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์กรโดยแบ่งเป็น 2 ความหมาย ดังนี้

(1) สำหรับความหมายโดยทั่วไป การลาออก หมายถึงการหาคนใหม่มาทำงานแทนคนที่ลาออกไป

(2) สำหรับความหมายที่เฉพาะเจาะจง การลาออก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง

เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลต่อการลาออก กรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าจากการสัมภาษณ์พนักงานซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า พนักงานทั้ง 5 คนซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรมีสาเหตุและวัตถุประสงค์ของการลาออกที่แตกต่างกันไป แต่ปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกนั้นเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งผู้บริหารเองไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง แต่ปัจจัยจูงใจดังกล่าวมีส่วนใหญ่คือความก้าวหน้าในอาชีพความปลอดภัยในการทำงานซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

งานวิจัยของปาณวัฒน์ พุ่มซ้อน (2558) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักบินกองทัพอากาศต่อการลาออกจากราชการ ผลการศึกษาพบว่านักบิน กองทัพอากาศ มีความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการต่ำ และมีความคิดที่จะลาออกจากราชการ โดยจะออกไปทำงานเอกชน และไปเป็นนักบินของบริษัทการบินเอกชน โดยมีเหตุผลเพื่อความมั่นคง ในการปฏิบัติงานและความต้องการมีสวัสดิการที่ดีและมีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ

ปกรณ ลัมโยธิน (2561) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยเลือกใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) เพื่อนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานโรงแรมในประเทศไทยแบบหลายชั้นตอนจำนวน 903 คนและเก็บข้อมูลจากตัวอย่างด้วยแบบสอบถามทางไปรษณีย์วิเคราะห์ผลด้วย LISREL Version 8.8 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอลล์ (Snowball Sampling) จำนวน 30 คนเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และพนักงานที่มีประสบการณ์ลาออกจากงาน การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

จากการศึกษาผลงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องที่กล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่าในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกจากงาน มีผู้ทำการศึกษาไว้ในแง่มุมใดบ้าง ผลการศึกษาที่ได้เป็นอย่างไร สามารถนำมาปรับใช้กับการศึกษาในครั้งนี้ได้หรือไม่ แต่จากการทบทวนพบว่าส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มีความแตกต่างกับที่ผู้วิจัยสนใจเนื่องด้วยลักษณะที่ต่างกันขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่องค์กรที่ศึกษาเป็นภาคเอกชนและกลุ่มบริษัทระบบการทำงานมีความคล่องตัวในการบริหารงานและลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีลักษณะที่แตกต่างกันอีกทั้งปัจจัยที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ก็จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน เช่น ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งยังไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยที่ตั้งไว้สำหรับกรณีของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่ต้องศึกษาปัจจัยและบริบทเฉพาะ อันได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน แรงจูงใจในการทำงาน ความตั้งใจในการลาออก

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนการวิจัยดังนี้

- 3.1 การออกแบบงานวิจัย
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.3 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.5 วิธีการสร้างเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน
- 3.8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.9 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Gant chart)

#### 3.1 การออกแบบงานวิจัยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

โดยปัจจัยที่ทำการศึกษาคือ แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยปัจจัยที่ทำการศึกษา คือ

1. ปัจจัยจูงใจ อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า
2. ปัจจัยค้ำจุน อันได้แก่ นโยบายการบริหารองค์กร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

รวมถึงศึกษาว่าในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) ซึ่งใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การประมวลผลจากโปรแกรมสำเร็จรูปจากนั้นจึงทำการสรุปผลการวิจัยเพื่อนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของตารางและการบรรยายประกอบ

### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้จำแนกออกเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

#### 3.2.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่

##### 3.2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

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

##### 3.2.1.2 ปัจจัยจิตใจ

- (1) ความสำเร็จของงาน
- (2) การได้รับการยอมรับนับถือ
- (3) ลักษณะของงาน
- (4) ความรับผิดชอบ
- (5) ความก้าวหน้า

##### 3.2.1.3 ปัจจัยค้ำจุน

- (1) นโยบายการบริหารองค์กร
- (2) การบังคับบัญชา
- (3) สภาพการทำงาน
- (4) เงินเดือน
- (5) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

### 3.3 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยมีจำนวนพนักงานธนาคาร รวมทั้งสิ้น 1,762 คน

#### 3.3.2 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยใช้สูตรการคำนวณตามหลัก Yamane (Yamane, 1970) เนื่องจากมีจำนวนประชากรที่ชัดเจน กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 จากสูตรสามารถคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

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

n หมายถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึงจำนวนประชากร

e หมายถึง ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้น

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% นั่นคือยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกกลุ่มตัวอย่างได้ 0.05 โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะคำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{1,762}{1 + 1,762 (0.05^2)}$$

$$n = 325 \text{ ตัวอย่าง}$$

จากการคำนวณตามสูตรของ Yamane ต้องทำการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 325 ตัวอย่าง โดยความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 ชุด ทั้งนี้เพื่อใช้ทดแทนและป้องกันแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ และส่งผ่านไปยังแอปพลิเคชันและช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น Line, Facebook messenger, e-mail เพื่อให้กลุ่มพนักงานสามารถดาวน์โหลดแบบสอบถามผ่าน Google form และให้ผู้ตอบแบบสอบถามดาวน์โหลดเพื่อตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยได้จำนวนครบทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการออกแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน ซึ่งพัฒนาแบบสอบถามมาจากงานวิจัยของ วรวงศ์นา ชูเชิดรัตน์ (2557) จำนวนทั้งหมด 17 ข้อคำถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ check list



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ชุดของคำถามในส่วนนี้เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งพัฒนาแบบสอบถามมาจากงานวิจัยของ ศศิ อ่วมเพ็ง (2558) จำนวนทั้งหมด 19 ข้อคำถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยค้ำจุน เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน ชุดของคำถามในส่วนนี้เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งพัฒนาแบบสอบถามมาจากงานวิจัยของ ธารินี ทองลิ้ม (2558) จำนวนทั้งหมด 11 ข้อคำถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความตั้งใจในการลาออก เช่น ความตั้งใจในการลาออกจากงาน ซึ่งพัฒนาแบบสอบถามมาจากงานวิจัยของ อรรจนา เกตุแก้ว (2558) จำนวนทั้งหมด 5 ข้อคำถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 เป็นชุดคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงานของธนาคารต่อไป

ในการวัดผลของการตอบแบบสอบถามของตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามให้เป็นลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert scale โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนของตัวเลือก
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ให้การแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับความเป็นจริงผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ (ประสพชัย พสุนนท์, 2553) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41–4.20 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61–3.40 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81–2.60 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.80 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปรผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนากับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550) ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.60 – 0.79 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.40 – 0.59 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.20 – 0.39 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.20 ลงมา แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำสุด

### 3.5 วิธีการสร้างเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เครื่องมือในการวิจัยมีคุณภาพทั้งในประเด็นของความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามจัดทำขึ้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อ กำหนดขอบเขตการวิจัยและสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้ออกมาสร้างแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่ ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งโดยนำแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อพัฒนาแบบสอบถามสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการทั้ง 3 ท่าน เพื่อดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และตรวจสอบข้อคำถามเพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะทำการประเมินการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการยืนยันว่าเครื่องมือดังกล่าวที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพและการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการหาค่าความเที่ยงตรงที่ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าข้อสอบ หรือ ข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้มากน้อยเพียงใด โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้ ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้นให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่วัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้ออกมาพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence

หรือ IOC) จากเกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ หรือตรงตามเนื้อหานั้น แสดงว่า ข้อคำถามข้อนั้นใช้ได้

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล และเมื่อเก็บรวบรวมเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Analysis) มาดำเนินการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อพิจารณาว่าแต่ละข้อของแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับนิยามที่ได้กำหนดไว้ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้ควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ผลการ วิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรปัจจัยจูงใจ เท่ากับ 0.838 ตัวแปร ปัจจัยค้ำจุน เท่ากับ 0.921 และตัวแปรความตั้งใจในการลาออก เท่ากับ 0.876 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.873 ดังนั้นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้จึงสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลได้

ขั้นตอนที่ 5 ทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แบบ โดยสร้างผ่าน google form ไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการ ตรวจสอบ ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้กลุ่มตัวอย่างและข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. ลงรหัสแบบสอบถาม
3. ลงรหัสข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูปสถิติทางสังคมศาสตร์บนเครื่องคอมพิวเตอร์

4. นำผลมาสร้างตารางอ่านค่าและวิเคราะห์ผล

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยงาน ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูลสถิติที่ใช้ และอธิบายถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยศึกษาและนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง และทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะใช้สถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย โดยใช้ตัวแปรอิสระ ประกอบไปด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจในการลาออก
2. การวิเคราะห์ Independent-Sample T Test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน
3. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว โดยใช้ตัวแปรอิสระประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจในการลาออก

### 3.8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ความสะดวกในการวิเคราะห์และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังนี้

N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Means)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ (F-Test)
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (T-Test)
**	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01
Sig	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)

### 3.9 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Gant chart)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มตั้งแต่เดือน กันยายน 2562 จนถึงเดือน กรกฎาคม 2563 โดยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 11 เดือน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ตารางที่ 3.1 แสดงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
	62	62	62	62	63	63	63	63	63	63	63
1. การศึกษาถึงความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย	←→										
2. ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←→										
3. กำหนดและรวบรวมวิธีการดำเนินการวิจัย			←→								
4. ประเมินข้อคำถามและแจกแบบสอบถาม					←→						
5. วิเคราะห์ข้อมูล							←→				
6. สรุปผลการวิจัย										←→	

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง รวมถึงศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ระดับของแรงจูงใจในการทำงาน และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

ส่วนที่ 3 ความแตกต่างของระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

### ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	101	25.2
หญิง	299	74.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 และเพศชาย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2



ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	62	15.5
26 - 35 ปี	106	26.5
36 - 45 ปี	43	10.8
45 - 55 ปี	112	28.0
56 ปีขึ้นไป	77	19.2
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งส่วนใหญ่อายุระหว่าง 45 - 55 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 รองลงมาคืออายุ 26 - 35 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 อันดับที่สาม 56 ปีขึ้นไป จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 อันดับที่สูงที่สุดต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และอันดับสุดท้าย 36 - 45 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	18	4.5
10,001 - 15,000 บาท	36	9.0
15,001 - 30,000 บาท	113	28.2
30,000 บาทขึ้นไป	233	58.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งส่วนใหญ่อายุรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมา 15,001 - 30,000 บาท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 อันดับที่สูงที่สุดคือ 10,001 - 15,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 และอันดับสุดท้ายต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
อนุปริญญา	19	4.8
ปริญญาตรี	252	63.0
ปริญญาโท	129	32.2
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และอนุปริญญา จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับสถานภาพ

สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	237	59.2
สมรส	151	37.8
หย่าร้าง	12	3.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งส่วนใหญ่สถานภาพสมรส โสด จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมาสมรส จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 และหย่าร้าง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	33	8.3
1 – 10 ปี	144	36.0
10 – 20 ปี	41	10.2
20 ปีขึ้นไป	182	45.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมา 1 – 10 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 อันดับที่สาม 10 – 20 ปีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และอันดับสุดท้าย ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงาน	237	59.3
หัวหน้างาน	125	31.2
ผู้อำนวยการ	38	9.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 รองลงระดับหัวหน้างาน จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 และระดับผู้อำนวยการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5

ส่วนที่ 2 ระดับของแรงจูงใจในการทำงาน และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด	2 (.5)	6 (1.5)	121 (30.3)	199 (49.8)	72 (18.0)	3.83	.749	มาก
2.งานที่ท่านทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3 (.8)	9 (2.3)	125 (31.3)	199 (49.8)	64 (16.0)	3.78	.764	มาก
3. ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ซึ่งท่านได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	2 (.5)	9 (2.3)	107 (26.7)	214 (53.5)	68 (17.0)	3.85	.740	มาก
4. งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ	4 (1.0)	18 (4.5)	134 (33.5)	185 (46.2)	59 (14.8)	3.70	.813	มาก
5. ท่านได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดงความจำนงกับองค์กรเป็นงานที่ท่านสนใจที่จะทำ	4 (1.0)	29 (7.2)	136 (34.0)	178 (44.5)	53 (13.3)	3.62	.841	มาก
6. ท่านรู้สึกงานที่ท่านทำมีความสำคัญต่อองค์กร	2 (.5)	9 (2.3)	81 (20.2)	202 (50.5)	106 (26.5)	4.01	.775	มาก
รวม (n=400)						3.80	.780	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน มีการแสดงค่าดังนี้ ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 4.01 รองลงมา ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.85 อันดับที่สาม ลักษณะงานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความถนัด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.83 อันดับที่สุด ลักษณะงานงานที่ท่านทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนัก

คือ 3.78 อันดับที่ทำ ลักษณะงานที่ทำอยู่มีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.70 และอันดับสุดท้าย ลักษณะงานที่ทำได้แสดงความจำนงกับองค์กรว่าเป็นงานที่สนใจที่จะทำ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.62

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการ ทำงานด้านโอกาสและ ความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. ท่านคิดว่านโยบายการ เลื่อนตำแหน่งขององค์กร นี้มีความยุติธรรมและ เหมาะสม	4 (1.0)	29 (7.2)	219 (54.8)	130 (32.5)	18 (4.5)	3.32	.717	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่าตนเองมี โอกาสที่จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4 (1.0)	36 (9.0)	206 (51.5)	122 (30.5)	32 (8.0)	3.36	.794	ปานกลาง
3. องค์กรสนับสนุนให้ พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างเหมาะสม และสม่ำเสมอ	1 (.3)	20 (5.0)	141 (35.2)	182 (45.5)	56 (14.0)	3.68	.784	มาก
4. ท่านคิดว่าระบบวิธีใน การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง ขององค์กรเป็นระบบที่มี ประสิทธิภาพ	10 (2.5)	43 (10.7)	210 (52.5)	115 (28.8)	22 (5.5)	3.24	.784	ปานกลาง
5. ท่านมีโอกาสได้รับการ ฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	1 (.3)	24 (6.0)	161 (40.2)	160 (40.0)	54 (13.5)	3.61	.804	มาก
รวม (n=400)						3.44	.777	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการแสดงค่าดังนี้ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างเหมาะสม และสม่ำเสมออยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.68 รองลงมา มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.61 อันดับที่สาม มีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.36 อันดับที่สุด นโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรนี้มีความยุติธรรมและเหมาะสม โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.36 และอันดับสุดท้าย ระบบวิธีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.24

ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงาน	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ท่านคิดว่าท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	2 (.5)	21 (5.3)	185 (46.2)	159 (39.8)	33 (8.2)	3.50	.743	มาก
1ท่านคิดว่าท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	2 (.5)	21 (5.3)	185 (46.2)	159 (39.8)	33 (8.2)	3.50	.743	มาก
2. ท่านรักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้	3 (.8)	14 (3.5)	120 (29.8)	199 (49.8)	64 (16.0)	3.77	.784	มาก
3.ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ	.0 (.0)	17 (4.2)	82 (20.5)	212 (53.0)	89 (22.3)	3.93	.771	มาก
4. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	7 (1.8)	25 (6.2)	172 (43.0)	164 (41.0)	32 (8.0)	3.47	.801	มาก
รวม (n=400)						3.67	.775	มาก



จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงาน มีการแสดงค่าดังนี้ ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.93 รองลงมา รักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.77 อันดับที่สาม จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.50 และอันดับสุดท้าย ได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.47

ตารางที่ 4.11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการยอมรับนับถือ

ปัจจัยแรงจูงใจในการ ทำงานด้านการยอมรับนับ ถือ	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. ท่านได้รับการยอมรับ จากเพื่อนร่วมงานในองค์กร ของท่าน	3 (.8)	5 (1.2)	132 (33.0)	205 (51.2)	55 (13.8)	3.76	.727	มาก
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับ ความรู้ความสามารถของ ท่าน	6 (1.5)	12 (3.0)	158 (39.4)	185 (46.3)	39 (9.8)	3.60	.767	มาก
3. ท่านได้รับเลือกจาก ผู้บังคับบัญชา/เพื่อน ร่วมงานให้เป็นตัวแทนจาก องค์กร	11 (2.8)	43 (10.8)	189 (47.1)	127 (31.8)	30 (7.5)	3.31	.865	ปานกลาง
4. ท่านมีส่วนร่วมเป็น คณะทำงานขององค์กร	4 (1.0)	22 (5.5)	158 (39.4)	177 (44.3)	39 (9.8)	3.57	.784	มาก
รวม (n=400)						3.56	.786	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการยอมรับนับถือ มีการแสดงค่า ดังนี้ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.76 รองลงมา ผู้บังคับบัญชายอมรับความรู้ความสามารถ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.60 อันดับที่สาม มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานขององค์กร โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.57 และ

อันดับสุดท้าย ได้รับเลือกจากผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานให้เป็นตัวแทนจากองค์กร โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.31

ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยคำจูงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยคำจูงในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ท่านรู้สึกว่าคุณทำงานของท่านมีความยุติธรรม	10 (2.5)	35 (8.7)	155 (38.8)	162 (40.5)	38 (9.5)	3.46	.875	มาก
2. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน	6 (1.5)	18 (4.5)	130 (32.4)	203 (50.8)	43 (10.8)	3.65	.791	มาก
3. หัวหน้างานของท่านมีคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ	7 (1.8)	23 (5.8)	131 (32.8)	185 (46.1)	54 (13.5)	3.64	.850	มาก
4. หัวหน้าช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในที่ทำงานได้	10 (2.5)	23 (5.8)	128 (32.0)	173 (43.2)	66 (16.5)	3.66	.909	มาก
รวม (n=400)						3.60	0.856	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยคำจูงในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีการแสดงค่าดังนี้ หัวหน้าช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในที่ทำงานได้ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.66 รองลงมา มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.65 อันดับที่สาม หัวหน้างานมีคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอยู่เสมอ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.64 และอันดับสุดท้าย รู้สึกว่าคุณทำงานมีความยุติธรรม โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.46

ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยคำจูนในการทำงาน  
ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ปัจจัยคำจูนในการทำงาน ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. ท่านพึงพอใจกับ นโยบายการบริหาร องค์กร	2 (.5)	28 (7.0)	188 (47.0)	158 (39.5)	24 (6.0)	3.44	.733	มาก
2. ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติงาน	9 (2.2)	31 (7.8)	162 (40.5)	164 (41.0)	34 (8.5)	3.46	.843	มาก
3. ท่านรับทราบนโยบาย จากผู้บริหารระดับสูงอย่าง ชัดเจน	6 (1.5)	25 (6.3)	147 (36.6)	187 (46.8)	35 (8.8)	3.55	.800	มาก
4. ท่านนับถือนโยบายเป็น ที่ตั้งแล้วใช้ในการ ปฏิบัติงาน	2 (.5)	13 (3.3)	132 (33.0)	217 (54.2)	36 (9.0)	3.68	.703	มาก
รวม (n=400)						3.53	0.76975	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยคำจูนด้านนโยบายและการบริหารงาน มีการแสดงค่าตั้งนี้ นับถือนโยบายเป็นที่ตั้งแล้วใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.68 รองลงมา มีรับทราบนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.55 อันดับที่สาม ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.46 และอันดับสุดท้าย พึงพอใจกับนโยบายการบริหารองค์กร โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.44

ตารางที่ 4.14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยคำจูนในการทำงาน  
ด้านเงินเดือน

ปัจจัยคำจูนในการ ทำงานด้านเงินเดือน	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. เงินเดือนที่ท่าน ได้รับเหมาะสมกับ วุฒิการศึกษาและ ประสบการณ์การ ทำงาน	5 (1.3)	19 (4.8)	177 (44.1)	163 (40.8)	36 (9.0)	3.52	.775	มาก
2. เงินเดือนที่ท่าน ได้รับ เหมาะสมกับ ภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบ	5 (1.3)	31 (7.8)	163 (40.8)	165 (41.3)	36 (9.0)	3.49	.813	มาก
3. ชั้นของเงินเดือน แต่ละชั้นมีความ เหมาะสม	8 (2.0)	30 (7.5)	198 (49.5)	136 (34.0)	28 (7.0)	3.37	.804	ปานกลาง
รวม (n=400)						3.46	0.797	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยคำจูนด้านเงินเดือน มีการแสดงค่าดังนี้ เงินเดือนที่ได้รับ  
เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ย  
น้ำหนักคือ 3.52 รองลงมา เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีระดับ  
ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.49 และอันดับสุดท้าย ชั้นของเงินเดือนแต่ละชั้นมีความเหมาะสม โดยมีระดับ  
ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.37

ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความตั้งใจในการลาออกใน  
การทำงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการ ด้านความตั้งใจในการ ลาออก	ระดับความคิดเห็น n (%)					$\bar{X}$	SD	ระดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. ท่านมีความคิดที่ อยากจะเปลี่ยนไปทำ งานที่อื่น	51 (12.8)	120 (30.0)	133 (33.3)	65 (16.1)	31 (7.8)	2.76	1.109	ปานกลาง
2. ท่านติดตามข่าว ประกาศที่รับสมัครงาน ใหม่เป็นประจำ	67 (16.7)	130 (32.5)	136 (34.0)	52 (13.0)	15 (3.8)	2.55	1.035	น้อย
3. ท่านจะลาออกจาก งานทันทีถ้าได้งานใหม่ ที่ดีกว่า	51 (12.8)	106 (26.5)	98 (24.5)	85 (21.1)	60 (15.0)	2.99	1.265	ปานกลาง
รวม (n=400)						2.77	1.136	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยด้านความตั้งใจในการลาออก มีการแสดงค่าดังนี้ จะ  
ลาออกจากงานทันที ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 2.99  
รองลงมา มีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 2.76 และอันดับ  
สุดท้าย ติดตามข่าวประกาศที่รับสมัครงานใหม่เป็นประจำ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 2.55

ส่วนที่ 3 ความแตกต่างของระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่  
ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารใน  
สำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามเพศ

ความตั้งใจในการลาออก	เพศชาย		เพศหญิง		F	Sig
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	2.67	0.919	2.79	1.066	-1.172	0.242

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่  
เพศแตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารใน  
สำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุ

อายุ	n = 400	$\bar{X}$	SD	F	Sig
ต่ำกว่า 25 ปี	62	3.2151	.84951	11.804*	0.000
26 - 35 ปี	106	3.1101	1.03762		
36 - 45 ปี	43	2.7132	.92462		
45 - 55 ปี	112	2.4345	1.00831		
56 ปีขึ้นไป	77	2.4459	.98469		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่  
อายุแตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัย  
จึงได้นำผลไปวิเคราะห์เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังผล  
การเปรียบเทียบรายคู่ ตามตารางที่ 4.18



ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	26 - 35 ปี	36 - 45 ปี	45 - 55 ปี	56 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	3.2151	-	0.104	0.501*	0.780*	0.769*
26 - 35 ปี	3.1101		-	0.396*	0.675*	0.664*
36 - 45 ปี	2.7132			-	0.278	0.267
45 - 55 ปี	2.4345				-	-0.011
56 ปีขึ้นไป	2.4459					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ โดยพบว่า

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 36 - 45 ปี

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 45-55 ปี

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปีมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 56 ปีขึ้นไป

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มี อายุ 26 -35 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 36 - 45 ปี

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งมี อายุ 26 -35 ปีมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 45-55 ปี

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 26 -35 ปีมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 56 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	n = 400	$\bar{X}$	SD	F	Sig
ต่ำกว่า 10,000 บาท	18	3.1296	0.48694	15.527*	0.000
10,001 – 15,000 บาท	36	3.2963	0.94878		
15,001 – 30,000 บาท	113	3.1180	1.01274		
30,000 บาทขึ้นไป	233	2.4864	0.99517		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังผลการเปรียบเทียบรายคู่ ตามตารางที่ 4.20



ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตาม รายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,001 – 15,000 บาท	15,001 – 30,000 บาท	30,000 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.1296	-	-0.166	0.011	0.642*
10,001 – 15,000 บาท	3.2963		-	0.178	0.809*
15,001 – 30,000 บาท	3.1180			-	0.631*
30,000 บาทขึ้นไป	2.4864				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า ความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามรายได้ต่อเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ โดยพบว่า

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีรายได้ 15,001 – 30,000 บาท มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	n = 400	$\bar{X}$	SD	F	Sig
อนุปริญญา	19	2.7719	.64838	0.045	0.956
ปริญญาตรี	252	2.7778	1.03972		
ปริญญาโท	129	2.7442	1.06760		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามระดับสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	n = 400	$\bar{X}$	SD	F	Sig
โสด	237	2.9789	1.01636	13.628*	0.000
สมรส	151	2.4812	0.97649		
หย่าร้าง	12	2.1667	0.98985		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง สถานภาพแตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังผลการเปรียบเทียบรายคู่ ตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หย่าร้าง
โสด	2.9789	-	0.497*	0.812*
สมรส	2.4812		-	-0.497*
หย่าร้าง	2.1667			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ โดยพบว่า

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีสถานภาพโสด มีความตั้งใจในการลาออก มากกว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีสถานภาพสมรส

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีสถานภาพโสด มีความตั้งใจในการลาออก มากกว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีสถานภาพหย่าร้าง

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีสถานภาพสมรส มีความตั้งใจในการลาออก น้อยกว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีสถานภาพหย่าร้าง

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	n =	$\bar{X}$	SD	F	Sig
	400				
ต่ำกว่า 1 ปี	33	3.1818	.82954	27.089*	0.000
1 – 10 ปี	144	3.1991	.97627		
10 – 20 ปี	41	2.9512	.90848		
20 ปีขึ้นไป	182	2.3077	.94376		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลไปวิเคราะห์เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังผลการเปรียบเทียบรายคู่ ตามตารางที่ 4.25





ตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1 - 10 ปี	10 - 20 ปี	20 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 1 ปี	3.1818	-	-0.01	0.230	0.874*
1 - 10 ปี	3.1991		-	0.247	0.874*
10 - 20 ปี	2.9512			-	0.643*
20 ปีขึ้นไป	2.3077				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ โดยพบว่า

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุการทำงาน 1 - 10 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุการทำงาน 10 -20 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	n = 400	$\bar{X}$	SD	F	Sig
พนักงาน	237	2.9480	.98320	11.047*	0.000
หัวหน้างาน	125	2.5813	1.07755		
ผู้อำนวยการ	38	2.2456	.90605		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังผลการเปรียบเทียบรายคู่ ตามตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุการทำงาน

ระดับตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	พนักงาน	หัวหน้า	ผู้อำนวยการ
พนักงาน	2.9480	-	0.366*	0.702*
หัวหน้างาน	2.5813		-	0.335
ผู้อำนวยการ	2.2456			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่พบว่าความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งจำแนกตามตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ โดยพบว่า

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีตำแหน่งพนักงานมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีตำแหน่งหัวหน้า

พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีมีตำแหน่งพนักงาน มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการ

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ก่อนการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการลาออก พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson's Correlation) แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.28 ดังนี้

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการลาออก	1	2	3	4	5	6	7	8
ด้านความสำเร็จของงาน (1)	1							
ด้านการยอมรับนับถือ (2)	0.694**	1						
ด้านลักษณะของงาน (3)	0.697**	0.545**	1					
ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (4)	0.620**	0.553**	0.491**	1				
ด้านนโยบายและการบริหาร (5)	0.597**	0.489**	0.415**	0.668**	1			
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (6)	0.537**	0.533**	0.388**	0.565**	0.610**	1		
ด้านเงินเดือน (7)	0.503**	0.409**	0.394**	0.518**	0.565**	0.439**	1	
ความตั้งใจในการลาออก (8)	-	-0.047	-	-	-	-	-	1
	0.307**		0.281**	0.145**	0.240**	0.215**	0.308**	

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.28 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ทั้ง 7 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.047 ถึง 0.697 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่ถึง 0.90 แสดงว่าตัวแปร ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป จึงสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ต่อไปได้

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความตั้งใจในการลาออกของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ด้วยวิธี Stepwise Method

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยไม่ปรับมาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยปรับมาตรฐาน	t	Sig	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	14.428		14.866	0.000**		
ด้านความสำเร็จของงาน (3)	-0.405	-0.338	-4.284	0.000**	0.336	1.972
ด้านการยอมรับนับถือ (4)	-0.424	-0.364	-5.629	0.000**	0.501	1.996
ด้านเงินเดือน (7)	-0.310	-0.221	-4.148	0.000**	0.735	1.361
ด้านลักษณะของงาน (1)	-0.133	-0.163	-2.507	0.013**	0.494	2.002

R = 0.448 SE<sub>est</sub> = 2.794 F= 33.606

R<sup>2</sup> = 0.201 Adjusted R<sup>2</sup> = 0.192 Sig. of F = 0.000\*\*

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.29 การทดสอบนัยสำคัญทางค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรอิสระที่มีกับตัวแปรตามโดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าสมการที่สร้างขึ้นใช้ได้ และผลการทดสอบค่าที (t) พบว่า ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ 4 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือน ด้านลักษณะของงาน แสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรตามได้ดีและมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ได้แก่ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านเงินเดือน ด้านลักษณะของงาน

ดังนั้นสามารถนำค่าสถิติที่เกี่ยวข้องมาเขียนรายงานในรูปสมการการถดถอยเชิงพหุ โดยในระบบสมการสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่ส่งผลเชิงลบต่อตัวแปรตามได้ร้อยละ 19.2 (สัมประสิทธิ์การกำหนดแบบปรับแก้เท่ากับ Adjusted  $R^2 = 19.2$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.488 ( $R = 0.488$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 2.794 ( $SE_{est} = 2.794$ ) ค่าคงที่ของสมการการถดถอยเชิงพหุในรูปแบบคะแนนดิบเท่ากับ 14.428 ( $a = 14.428$ ) และสามารถเขียนสมการการถดถอยเชิงพหุได้ 2 ลักษณะดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 14.428 - 0.405 (X3) - 0.424 (X4) - 0.310 (X7) - 0.133(X1)$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = -0.388 (Z3) - 0.364 (Z4) - 0.221 (Z7) - 0.163 (Z1)$$

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

ความแตกต่างของระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 รายได้ต่อเดือนของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน





ตารางที่ 4.30 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.3 รายได้ต่อเดือนของ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออก	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1.5 สถานภาพสมรสของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.6 อายุการทำงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.7 ตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างกันมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกันแตกต่างกัน	ยอมรับ

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
<b>สมมติฐานที่ 2</b> ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	
สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	ปฏิเสธ
<b>สมมติฐานที่ 3</b> ปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	
สมมติฐานที่ 3.1 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 3.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 3.3 ปัจจัยด้านเงินเดือน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	ยอมรับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการศึกษาโดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทางสังคมศาสตร์ผู้วิจัยทำการสรุปผลการวิจัย อภิปรายและให้ข้อเสนอแนะโดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 มีอายุระหว่าง 45 – 55 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 ส่วนใหญ่มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 ส่วนใหญ่ มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 และส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ พนักงาน จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 รองลงระดับหัวหน้างาน จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 และระดับผู้อำนวยการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5

##### ส่วนที่ 2 ระดับของแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน มีการแสดงค่าดังนี้ ลักษณะงานที่ทำอยู่มีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 4.01 รองลงมา ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.85 อันดับที่สาม ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่มีความถนัด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.83 อันดับที่สี่ ลักษณะงานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.78 อันดับที่ทำลักษณะงานที่ทำอยู่มีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.70 และอันดับสุดท้าย ลักษณะงานที่ได้ได้แสดงความจำนงกับองค์กรว่าเป็นงานที่สนใจที่จะทำ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.62 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการแสดงค่า

ดังนั้น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.68 รองลงมา มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.61 อันดับที่สาม มีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.36 อันดับทีสี่ นโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรนี้มีความยุติธรรมและเหมาะสม โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.36 และอันดับสุดท้าย ระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.24 ปัจจัยด้านเงินเดือน มีการแสดงค่าดังนี้ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.52 รองลงมา เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.49 และอันดับสุดท้าย ชั้นของเงินเดือน แต่ละชั้นมีความเหมาะสม โดยมีระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักคือ 3.37

### ส่วนที่ 3 ความแตกต่างของระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งและการทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำแนกตามอายุมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีมากกว่า 36 - 45 ปี พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีมากกว่า 45-55 ปี พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 56 ปีขึ้นไป พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มี อายุ 26 -35 ปี มีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 36 - 45 ปีพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งมี อายุ 26 -35 ปีมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีมากกว่า 45-55 ปี พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีอายุ 26 -35 ปีมีความตั้งใจในการลาออกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีมากกว่า 56 ปีขึ้นไป ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

ทั้ง 7 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.047 ถึง 0.697 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่ถึง 0.90 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป จึงสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ต่อไปคือ การทดสอบนัยสำคัญทางค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรอิสระที่มีกับ ตัวแปรตามโดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าสมการที่สร้าง ขึ้นใช้ได้ และผลการทดสอบค่าที (t) พบว่า ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ 4 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือน ด้านลักษณะของงาน แสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรตามได้ดีและมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านเงินเดือน ด้านลักษณะของงาน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต่างก็มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่า 25 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 15,001 – 30,000 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณ อารรณ์ (2557) และ โชติกา ระโส (2555) ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง อายุ 23-30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกษมรินทร์ งามเลิศ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์กรคลังสินค้า ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 26-35 ปี สถานภาพโสด การศึกษาระดับปริญญาตรี

### 2. สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน ทั้งนี้ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานที่ได้ทำการศึกษาพบว่า พนักงานหากได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ ภูมิใจกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ และรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมีทิศทางที่จะประสบความสำเร็จ ทำให้แนวโน้มความตั้งใจใน



การลาออกของพนักงานในธนาคารนี้เป็นไปได้ยาก ซึ่งผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมินทร เบ้าธรรม (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรความพึงพอใจ ในการทำงานความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของบุคลากรใน สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุน จากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจทั้ง 2 แห่งนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ส่งผลทางลบต่อ ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าการได้รับการ ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวการเข้ากับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้ การได้รับการ ยอมรับและความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชา การได้มีส่วนร่วมในการทำงานและกิจกรรมที่องค์กรจัดทำ ขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขกับการทำงานและรู้สึกว่าตนนั้นได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรปัจจัย เหล่านี้ทำให้ความตั้งใจหรือการลาออกของพนักงานนั้นเป็นไปได้ยากเนื่องจากพนักงานรู้สึกผูกพันต่อ องค์กร ผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุธีร์ พัวศิริ (2559: บทคัดย่อ) ได้กล่าวว่า การได้รับ การยอมรับนับถือและบุคลิกภาพของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การเอาใจใส่ ลูกน้อง การจัดสภาพการจ้างที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน และการออกแบบการทำงานให้ มีการเข้ากะน้อยที่สุด การมอบหมายงานที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โครงสร้างการทำงานที่ เสริมความก้าวหน้าในการทำงาน จะช่วยลดระดับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานลงไปได้

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานของ ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงานไม่ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เป็นการปฏิเสธสมมติฐาน ทั้งนี้ เป็นเพราะเมื่อพนักงานมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ ความก้าวหน้าในสายงานที่กำลังทำอยู่ทำให้พนักงานมีความคิดที่จะทำงานในองค์กรของตนอย่าง ยาวนาน โดยไม่คิดที่จะลาออกไปหางานทำใหม่หรือองค์กรใหม่ ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเปรมฤดี เอื้อสิริมนต์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลต่อการ ลาออก กรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย (มหาชน) ได้กล่าวว่าปัจจัยจูงใจด้านโอกาส และความก้าวหน้าไม่ส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารเองไม่ทราบถึง สาเหตุที่แท้จริง แต่ปัจจัยจูงใจดังกล่าวมีส่วนใหญ่ที่ทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรของตนได้เป็น ระยะเวลาอันยาวนาน คือความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคง ในอาชีพของงานที่ทำ



### 3. สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

3.1 ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจนที่ใช้ในการบริหารงาน ไม่ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นปฏิเสธ เป็นเพราะว่า 1) การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรมในองค์กร มีการแจ้งนโยบายเกี่ยวกับการทำงานในเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่พนักงาน 2) ความมั่นคงในงาน เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าการทำงานภายในองค์กรเป็นงานที่ทำให้ชีวิตมีความมั่นคง ค้ำครองพนักงานจากการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกังวลต่อการถูกโอนย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ หรือให้ออกจากงาน และยังมีใจได้ว่าจะไม่ถูกโอนย้ายหน้าที่โดยไม่เป็นธรรม สามารถทำงานในองค์กรได้จนเกษียณอายุ และมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดความไว้วางใจ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีความยั่งยืนของอาชีพ และรู้สึกใกล้ชิดและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความต้องการจะทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุทุมพร รุ่งเรือง (2561) ที่พบว่า แรงจูงใจในงานปัจจัยค้ำจุนทั้งเรื่องนโยบายการบริหารสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไม่ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นปฏิเสธ เป็นเพราะ ปัจจุบันการทำงานของพนักงานธนาคารมีความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา มีและความสัมพันธ์สามารถเข้ากันกับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม เป็นกลางกับลูกน้อง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง (2559) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทฟูจิส์ เท็น ประเทศไทย เนื่องจากพนักงานของบริษัทฟูจิส์ เท็น ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและลูกน้อง โดยพนักงานมีความพอใจในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายงานที่กำลังทำอยู่ พนักงานเองเชื่อว่าได้มีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พนักงานจึงปฏิบัติงานให้กับบริษัทฟูจิส์ เท็น ประเทศไทย ไปอย่างยาวนาน

3.3 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นถึงว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญพอสมควร เห็นได้ว่าแรงงานส่วนใหญ่พยายามแสวงหาคุณภาพชีวิตที่ดีที่สุดให้กับตนเองโดยการทุ่มเทงานหนัก ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น หรืออาจสรุปได้ว่า พนักงานที่ได้เงินเดือนน้อย มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับภาวะความมั่นคง

ทางการเงิน ทำให้พวกเขาต้องทำงานอย่างหนักหรือมองหาโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพมากขึ้น ส่วนพนักงานที่ได้รับเงินเดือนสูง ส่วนใหญ่อาจเป็นเพราะความเชี่ยวชาญในการทำงานหรือมีประสบการณ์ในการทำงานสูง มีผลการปฏิบัติงาน KPI เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิ อ่วมเพ็ง (2558) ผลงานวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าในส่วนของคุณลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันหรือไม่จากผลงานวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับรายได้เฉลี่ยไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลางบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน

### 5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย

ผลจากการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน จะก่อให้เกิดประโยชน์ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ประโยชน์ในเชิงวิชาการ โดยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยที่ต้องการทำการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานและสาเหตุการลาออก 2) ประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการ โดยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร หัวหน้าส่วน ของธนาคารที่จำเป็นต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดนโยบายการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขานาการ ดังต่อไปนี้

#### ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานที่จะส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจ้าง ประกอบด้วย นโยบายการบริหารองค์กร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว โดยปกติแล้วผู้บริหารจะประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการการรับคนเข้ามาทำงาน และจะทำการหารือกับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางทั้งเรื่องนโยบายการทำงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานรวมถึงตัวพนักงานเอง ผลประโยชน์ค่าตอบแทนที่ให้พนักงานด้วยความยุติธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสามารถสร้างแรงจูงใจกับพนักงานได้อย่างต่อเนื่องจะเกิดเป็นความจงรักภักดีและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานสามารถนำมาใช้อธิบายถึงสาเหตุและแนวทางในการลดอัตราในการลาออกให้น้อยลงไปได้

2. จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีมีตำแหน่งพนักงาน มีความตั้งใจในการลาออกมากกว่าพนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน จากผลการวิจัยเป็นไปตามมุมมองแนวคิดที่ว่าพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน มักจะเข้าใจชีวิตการทำงานและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาว่า จะเป็นในทางบวกหรือทางลบได้เสมอมากกว่าพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่

3. ผลการวิจัยที่ได้จากการทำวิจัยในครั้งนี้ เป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร พัฒนางานและคน หรือ การจัดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสายงานอีกด้วย โดยผู้วิจัยสามารถที่จะนำผลการวิจัยไปใช้เป็นผลงานวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของตนเองหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้

### ประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย ทำให้ทราบว่ามีปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน อย่างแรกเลย คือ พบว่าโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นผลให้ระบบการทำธุรกรรมทางการเงิน การกั๊ยมีหลักทรัพย์ของธนาคารมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ธนาคารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและพัฒนา เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนับเป็นความท้าทายในองค์กรก่อให้เกิดโอกาสองค์กรช่วยกันผลักดันให้สามารถยืนหยัดได้ในสภาวะการณ์ดังกล่าว จะทำให้รู้ถึงวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้พนักงานและผู้บริหารธนาคารในองค์กรรับมือกับสถานการณ์นั้นได้ และยังจัดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพของธนาคารอีกด้วย

### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

สำหรับงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสิ่งที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานธนาคารให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาวต้องมีปัจจัยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ทুমเทให้กับงานอย่างเต็มความสามารถจนบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้กฎเกณฑ์ กฎระเบียบของธนาคารที่วางไว้และสภาวะการณ์แข่งขันอย่างรุนแรงของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป และศึกษาถึงปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งด้านผลตอบแทน สภาพแวดล้อม ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน การมีความสุขกับงาน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลดีทั้งต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง โดยสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล แก้ปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงานให้น้อยที่สุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรต่อไปในระยะยาว

1. งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติจริงมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการศึกษาความผูกพันต่อ องค์กร โดยการใช่วิธีเชิงคุณภาพร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participation Observation) การถอดบทเรียน (Lesson Learned) การศึกษาจากเรื่องเล่า (Narrative Approach) การตะล่อมกลุ่มเกลา (Probe) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนในการพัฒนาร่วมกับงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานให้ เป็นไปตามทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรอย่างแท้จริง

2. งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ ความเครียดของภาระงาน ปริมาณงานที่มากเกินไป วัฒนธรรม องค์กร ที่จะสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มเติม

3. งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจในการลาออก ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพื่อช่วยอธิบายการดำรงอยู่ของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งต่อไป เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพองค์กร วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน ความตั้งใจจะลาออก ความสุขของคนทำงาน เป็นต้น

4. งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ที่ธนาคารแห่งหนึ่งซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ ในย่านนานาเหนือ ถนนสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ถัด ๆ ไปผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลในสาขาของธนาคารนี้ทั่วประเทศ

5. การวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลและเนื้อหาสาระจึงเป็นไปในเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งต่อไป ความปรับสู่การวิจัยในเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

6. เนื่องจากว่าการวิจัยนี้มีเกณฑ์ศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารเท่านั้นและเพื่อให้ได้เป็นข้อค้นพบใหม่ๆ ควรจัดให้มีการทำการวิจัยต่อเนื่องไปยังองค์กรอื่นที่มีรูปแบบโครงสร้างหรือลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้สนใจและการนำไปใช้ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). "แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ." วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6, 3 (กันยายน-ธันวาคม).
- เกษมรินทร์ งามเลิศ. (2559). "แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ ลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า." การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เฉลิมรัฐ ภูกองไชย. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จิราภรณ์ แพร่อัตถ์. (2554). "พลวัตและการดำเนินธุรกิจการขนส่งด้วยรถบรรทุกดินหินทรายของผู้ประกอบการ." วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูชัย สมितिไกร. (2559). "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่." วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี, 30, 1 (เดือนมกราคม – เมษายน): 24-37.
- โชติกา ระโส. (2555). "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร." ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธนาคารกรุงไทย. (2562). การสรรหาบุคลากร. เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://krungthai.com/th/investor-relations/financial-information/annual-report>
- ธารินี ทองลิ้ม. (2558). "ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาที่ความสัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก." หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงนุช ศรีสัตตบุตร. (2549). "ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก." ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยบูรพา.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). "แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดนครราชสีมา." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ปกรณ์ ลิ้มโยธิน. (2561). "ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออก



- จากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย." สาขาวิชาอุตสาหกรรมบริการ / หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ประมาภรณ์ ทัพพะรังสี. (2549). "ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ต่อการลาออกจากการทำงาน." ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2553). **สถิติธุรกิจ = Business statistics**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- ปราชญากกล้า ผจญ. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human Resource Management** กรุงเทพมหานคร: ก.พลการพิมพ์.
- ปานุวัฒน์ พุฒซ้อน. (2558). "ความคิดเห็นของนักบินกองทัพอากาศต่อการลาออกจากราชการ." หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. (2557). "ปัจจัยจูงใจซึ่งส่งผลต่อการลาออกกรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย (มหาชน)." ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล. (2556). **แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล**. เข้าถึงเมื่อ 17 มิถุนายน 2563. เข้าถึงได้จาก [https://hrold.moph.go.th/site/hr\\_moph/?page\\_id=36723](https://hrold.moph.go.th/site/hr_moph/?page_id=36723)
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). **คู่มือสมาคมการค้า**. นนทบุรี: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.
- พิเชษฐ์ วิริยะพาหะ. (2560). "ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี." หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ซีวีแอล การพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2558). "ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล และ อ้อยอุมาร รุ่งเรือง. (2548). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ." วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณ อารรณ์. (2557). "แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงานสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- วรางคนา ชูเชิดรัตนา. (2557). "แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความ



- ยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร." การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วายุพา เหมือนมาตย์. (2554). "นักเรียนไม่มีส่วนร่วมในการเรียนของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5/2." กระจับปี่ : โรงเรียนธงชัยวิทยา.
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2558). **ตำราหลักการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มาร์เก็ตติ้งมูฟ.
- วิบูลย์ จุง. (2550). **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow**. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์การจูงใจ>
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วุฒิ สุขเจริญ. (2559). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- ศศิ อ่วมเพ็ง. (2558). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)." หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. (2556). **หลักการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- สงกรานต์ เขยเล็ก. (2553). "ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงาน." วิทยานิพนธ์ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2527). **การสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุธีร์ พัวศิริ. (2559). "คุณภาพการบริการและความพึงพอใจโรงพยาบาล AAA อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี." ปรินญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมินทร เบ้าธรรม. (2557). "การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของบุคลากร ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี." 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 301-302.
- อติตยา เสนะวงศ์. (2555). "ความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาช่วงสิงห์ จังหวัดเชียงใหม่." วิทยานิพนธ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- อภิญาณี พญาพิชัย. (2553). "การรับรู้ของผู้บริโภค ที่มีต่อการได้รับรองมาตรฐานร้านยาคุณภาพของร้านบู๊ทส์." สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อมรินทร์ เทวตา. (2562). "การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของสำนักงาน คณะ  
วิทยาการจัดการ." งานวิจัยนี้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนวิจัยนวัตกรรมและ  
สร้างสรรค์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรรจนา เกตุแก้ว. (2558). "ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ : กรณีศึกษาบริษัทระยองเพียวริฟาย  
เออร์ จำกัด (มหาชน)." วิทยาศาสตร์บัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรษา ทิพย์เที่ยงแท้. (2558). "ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น." ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจและการ  
บัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัศรัตน์ พูลกระจ่าง. (2559). "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดการจัดทำแผนการฝึกปฏิบัติ สำหรับครูฝึก  
อาชีพของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร." วารสารครุศาสตร์, 42, 2 (เมษายน-มิถุนายน).
- อัศมาภรณ์ ณ สงขลา. (2560). "การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากรางานของ  
พนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร." (วท.ม. (เศรษฐศาสตร์)), บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

### ภาษาอังกฤษ

- Allen, and Meyer. (1990). "Business-unit-level relationship between employee  
satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis."  
**Journal of Applied Psychology**, 87, 2: 268-279.
- Baud-Bovy, and Lawson. (1977). "Job demands, job resources, and their relationship  
with burnout and engagement: A multi-sample study." **Journal of  
Organizational Behavior**, 25, 3: 293-315.
- Cho IT et al. (2009). "Human replication factor C stimulates flap endonuclease 1." **J Biol  
Chem**, 284, 16: 10387-10399.
- Chung, and Darke. (2006). "The consumer as advocate: Self-relevance, culture, and  
word-of-mouth." **Marketing Letters**, 17, 4: 269-279.
- Daft, R. L. (2000). **Management**. 5<sup>th</sup> ed. Fort Worth: Dryden.
- Dasari, A. (2014a). **Group: Understanding People Gathered Together**. 3<sup>th</sup> ed. NewYork.
- Dasari, A. (2014b). **Herzberg's motivation-hygiene theory**. Available from  
[https://www.  
linkedin.com/pulse/herzbergs-motivation-hygiene-theoryashwini-  
dasari](https://www.linkedin.com/pulse/herzbergs-motivation-hygiene-theoryashwini-dasari)

- Domjan. (1996). การจูงใจ. Accessed 26 มีนาคม 2557. Available from <http://www.gotoknow.org/posts/492000%2012>
- Dorden. (1979). "Antecedents and consequences of employee engagement." **Journal of Managerial Psychology**, 21, 7: 600-619.
- Gartner, and Nollen. (1992). "Procedural Justice and Employee Reactions to Economic Hardship: A Field Experiment." **Journal of Applied Psychology**, 79: 455-460.
- Horner, and worth. (1978). **Leadership dilemmas – grid solutions**. Houston. TX: Gulf Publishing Company.
- Javier, Ana, Mercedes, and Pilar. (2005). "SHORT PAPER Job satisfaction : empiricalevidence of gender differences." **Emerald Group Publishing Limited**, 20, 4, 2005: 279-288.
- Jewell and Siegall. (1990). **Leadership dilemmas – grid solutions**. Houston. TX: Gulf Publishing Company.
- Karatepe, and Uludag. (2007). **Intergroups Conflict in Organization Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., and Lane, K. K. (2016). **Marketing Management**. 15<sup>th</sup> ed. Edinburgh: Pearson Education.
- Leigh. (2009). "When and how to pursue corporate social responsibility with core competencies." **Business & Society Review (00453609)**, 119, 3: 417-434.
- Lovell. (1980). แรงจูงใจ. Available from <http://www.gotoknow.org/posts/492000%2012>
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw–Hill Book Company, Inc.
- McIntosh, and Goeldner. (1984). **The human side of organizations**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins.
- Meyer, S., and et al. (2002). **Organizational Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo: McGraw-Hill.
- Michel, and Kammerlander. (2015). "Evaluating reasons for nursing turnover in Wiesman,C.S., Recruit from within: Hospital nurses retention in 1980s." **The Journal of Nurse in Administration**, 12: 24-31.
- Mobley. (1982). "Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach." **International Journal of Manpower**, 15: 22-38.
- Nadiri, and Tanova. (2010). **HumanResource Management**. SouthMelbourne: Thomas

Nelson.

- Nadiri, H., and Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organization citizenship behavior in hospitality industry." **International Journal of Hospitality Management**, 29: 33-41.
- Porter et al. (1974). **Work and motivation**. New York: Wiley and Sons.
- Potter, L., and Hackman. (1975). "Evaluating reasons for nursing turnover in Wiesman,C.S., Recruit from within: Hospital nurses retention in 1980s." **The Journal of Nursing Administration**, 12: 24-31.
- Price L. James. (1977). "Research on Initiative Turnover Rate of the Post-90s Workforce-Taking Labor-Intensive Enterprises as an Example." 2, 1, March 14, 2014.
- Robbins. (1993). "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment among Clinical Nurses in Bangladesh." 10, 7, July 2020.
- Rupp, S., and et al. (2014). "Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity." **Personnel Psychology**, 66, 4: 895-933.
- Sayles and Strauss. (1972). **Personnel: the Human Problems of Management**. ฉบับที่มีภาพประกอบ University of Michigan.
- Schermerhorn, Hunt, and Osborn. (2003). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis." **Journal of Applied Psychology**, 87, 2: 268-279.
- Schiffman, and Kanuk. (1991). **Consumer Behavior**. พิมพ์ครั้งที่ 4. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Smyth, H., and Lydon. (2015). "When and how to pursue corporate social responsibility with core competencies." **Business & Society Review (00453609)**, 119, 3: 417-434.
- Tan, and Waheed. (2011). "Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: Mediating Effect of Love of Money." **Asian Academy of Management Journal**, 16, 1: 73 – 94.
- Walczuch, and Lundgren. (2004). "Psychological antecedents of institution-based consumer trust in e-retailing." **Information & Management**, 42, 1: 159-177.
- Yamane, T. (1970). **Statistic : an Introductory Analysis**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Harper &

Row.





ภาคผนวก



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคาร**  
**ในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของคณะวิทยากรจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการศึกษางานวิจัย หัวข้อเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
2. ผู้วิจัยจะรักษาข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลของท่านในรูปของบทสรุปภาพรวมโดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด จึงขอให้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้

**แบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้**

- ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยค้ำจุน
- ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความตั้งใจในการลาออก
- ส่วนที่ 5 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน มีลักษณะคำถามปลายเปิด

**ส่วนที่ 1 : คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย  ในช่อง  ที่ให้ไว้หน้าข้อความ โดยเลือกคำตอบที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถาม**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

- เพศ  ชาย  หญิง
- อายุ  ต่ำกว่า 25 ปี  26-35 ปี  46-55 ปี  56 ปีขึ้นไป
- รายได้เฉลี่ยต่อเดือน  ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,001 – 15,000 บาท  
 15,001 – 30,000 บาท  30,000 บาทขึ้นไป
- ระดับการศึกษา  อนุปริญญา  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
- สถานภาพ  โสด  สมรส  
 หย่าร้าง

- อายุการทำงาน  ต่ำกว่า 1 ปี  1-10 ปี  10-20 ปี  
 20 ปีขึ้นไป
- ระดับตำแหน่งงาน  พนักงาน  หัวหน้าส่วน  ผู้อำนวยการ

## ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ

ให้ท่านประเมินปัจจัยจูงใจ ด้านการปฏิบัติงานของท่านว่าท่านเห็นด้วยกับ ข้อความต่อไปนี้มากน้อย

เพียงใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

หมายเหตุ: ระดับความเห็น

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ไม่สามารถประเมินได้
	5	4	3	2	1	
<b>1.ด้านลักษณะของงาน</b>						
1.1 งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด						
1.2 งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน						
1.3 ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ซึ่งท่านได้รับ มอบหมายมีความน่าสนใจ						
1.4 งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ						
1.5 ท่านได้ทำงานในลักษณะงานที่ท่านได้แสดง ความจำนงกับองค์กรว่าเป็นงานที่ท่านสนใจที่จะทำ						
1.6 ท่านรู้สึกงานที่ท่านมีความสำคัญต่อองค์กร						

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ไม่สามารถ ประเมินได้
	5	4	3	2	1	
<b>2. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน</b>						
2.1 ท่านคิดว่านโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรนี้มีความยุติธรรมและเหมาะสม						
2.2 ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น						
2.3 องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ						
2.4 ท่านคิดว่าระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กรเป็น ระบบ ที่มีประสิทธิภาพ						
2.5 ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ						
<b>3. ด้านความสำเร็จของงาน</b>						
3.1 ท่านคิดว่าท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน						
3.2 ท่านรักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้						
3.3 ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ						
3.4 ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา						

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ไม่สามารถ ประเมินได้
	5	4	3	2	1	
<b>4. ด้านการยอมรับนับถือ</b>						
4.1 ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ในองค์กรของท่าน						
4.2 ผู้บังคับบัญชายอมรับความรู้ ความสามารถของท่าน						
4.3 ท่านได้รับเลือกจากผู้บังคับบัญชา/เพื่อน ร่วมงานให้เป็นตัวแทนจากองค์กร						
4.4 ท่านมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการของ องค์กร						

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยจูงใจ

ให้ท่านประเมินปัจจัยจูงใจ ด้านการปฏิบัติงานของท่านว่าท่านเห็นด้วยกับ ข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยใส่เครื่องหมาย  ในช่อง  ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

หมายเหตุ : ระดับความเห็น

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

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ไม่สามารถ ประเมินได้
	5	4	3	2	1	
<b>5.ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>						
5.1 ท่านรู้สึกว่าคุณภาพ ของท่านมีความยุติธรรม						
5.2 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดี กับหัวหน้างาน						
5.3 หัวหน้างานของท่านมี คำแนะนำเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของท่านอยู่ เสมอ						
5.4 หัวหน้าช่วยแก้ปัญหา ต่างๆ ในที่ทำงานได้						
<b>6.ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน</b>						
6.1 ท่านพึงพอใจกับนโยบาย การบริหารองค์กร						
6.2 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน						
6.3 ท่านรับทราบนโยบาย จากผู้บริหารระดับสูงอย่าง ชัดเจน						
6.4 ท่านนับถือนโยบายเป็น ที่ตั้งแล้วใช้ในการปฏิบัติงาน						
<b>7.เงินเดือน</b>						
7.1 เงินเดือนที่ท่านได้รับ เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน						
7.2 เงินเดือนที่ท่านได้รับ เหมาะสมกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ						
7.8 ชั้นของเงินเดือนแต่ละชั้น มีความเหมาะสม						

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความตั้งใจในการลาออก

ให้ท่านประเมินปัจจัยจูงใจ ด้านการปฏิบัติงานของท่านว่าท่านเห็นด้วยกับ ข้อความต่อไปนี้มากน้อย

เพียงใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

หมายเหตุ: ระดับความเห็น:

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>8.ความตั้งใจในการลาออก</b>					
8.1 ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น					
8.2 ท่านติดตามข่าวประกาศที่รับสมัครงานใหม่เป็นประจำ					
8.3 ท่านจะลาออกจากงานทันที ถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า					

#### ส่วนที่ 5 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

---



---



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สันหจจุทา ชมภูนุช
วัน เดือน ปี เกิด	04 สิงหาคม 2538
สถานที่เกิด	นนทบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2560 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พ.ศ. 2561 ศึกษาต่อ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	87/40 ม.3 ถ.บางกรวย-ไทรน้อย ต.บางบัวทอง อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี 11110.

