

แนวโน้มที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานสังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง

Tendency to influence intention to quit Of employees under the Risk Management Group

สร้อยฟ้า กามนต์¹, นงนภัส แก้วพลอย²

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Email: SoifarK@gsb.or.th

² อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

Email: nongnapad_kae@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวโน้มที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานสังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง เพื่อแก้ไขปัญหาปริมาณการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลถึงการสูญเสียต้นทุนการจ้างงานและภาวะต้นทุนในการพัฒนาพนักงานทดแทน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน วิเคราะห์ต้นทุนการพัฒนาพนักงานและศึกษาแนวทางรักษาพนักงานหรือจูงใจพนักงานที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กร ขอบเขตการวิจัยพิจารณาจากพนักงานที่สังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับวิจัย โดยใช้สูตรการกำหนดตัวอย่างของ Taro Yamane กลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและแบบสอบถาม ซึ่งอาศัยแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการเขียนแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าระดับคะแนน ตามเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและปัจจัยด้านองค์กร ความตั้งใจลาออกจากงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการที่มีผลต่อการลาออก และจากการวิเคราะห์ต้นทุนที่ธนาคารสูญเสียเมื่อมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถท่านหนึ่ง ทำงานมาเป็นเวลา 10 ปี ได้ทำการลาออกจากงาน องค์กรจะมีต้นทุนที่สูญเสียไปจากการจ้างงาน เป็นเงิน 4,416,966.92 บาท และจะมีต้นทุนการสรรหาและฝึกอบรมพัฒนาทักษะพนักงานทดแทนที่เพิ่มขึ้นมาด้วย ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงค่าความสูญเสียด้านอื่นๆจากผลการวิจัยนี้และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและจากข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าสอดคล้องกับผลการวิจัย ทำให้องค์กรได้ทราบถึงสาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานและใช้เป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงและป้องกันปัญหาการลาออก สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในการปฏิบัติงาน คุ้มครองรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรแก้ไขปัญหาการลาออกหรือป้องกันสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ลดปัญหาต้นทุนการพัฒนาพนักงานทดแทนต่อไป

คำสำคัญ: แนวโน้ม, อิทธิพล, ความตั้งใจ, ลาออก

ABSTRACT

The study of trends affecting the resignation intention of employees under the Risk Management Group to solve the problem of increasing staff turnover every year. Resulting in the loss of employment costs and the burden of replacement staff development costs The objective is to study the causes of resignation of employees. Analyze employee development costs and study guidelines for staff retention or motivate qualified employees to work with the organization the scope of research is considered by employees under the Risk Management Group. Determine sample groups for research By using the sample formulation of Taro Yamane, a sample of 174 people. The tools used in this research were sample interviews and questionnaires. Which relies on the concept of relevant research theory to be used as a framework for query writing Is a rating scale rating questionnaire Ask about the resignation trend of respondents which is a factor related to work and organizational factors Intention to quit the job of the respondent The results of the resignation trend of the respondents found that Factors related to work in the overall picture. Respondents had a level of opinion at the agreed level. From statistical values, can summarize trends that influence employees' willingness to resign progress in working in policy and administration in relation to colleagues, analysis of expenses that the bank suffered for 10 years, loss of 1 person who has resigned from the bank must The cost of this loss is 4,416,966.92 baht. This does not include any other losses. The results of this research and from the sample group interview Including suggestions from the respondents that were consistent with the research results Making the bank aware of the causes that affect the resignation of employees and use as a solution to improve and prevent resignation Create morale and encouragement for employees to work. Maintain effective staff. As well as being a guideline for executives in strategic planning of the organization, solving problems of resignation or preventing causes that affect the resignation of employees. Reduce the cost of replacement staff development.

Keywords: trend, influence, intention, resign

1. บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจหลักในการประกอบธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีสภาวะการแข่งขันสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธนาคารขนาดใหญ่อย่าง ธนาคารออมสิน ซึ่งถือเป็นธนาคารที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันธนาคารกำลังจะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนภารกิจมุ่งสู่การเป็น Digi-ThaiBanking ที่สอดคล้อง กับนโยบายของภาครัฐตามยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening) , ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืนตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sustainable Development : SD) , ด้านการส่งมอบคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า ด้วยนวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล (Customer Life Time Value Proposition) , ด้านการเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานของ องค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Fundamental Capabilities) “ทรัพยากรบุคคล” จึงถือเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ และจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งอาจไม่ใช่แค่เรื่องความสำเร็จ หากเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ องค์กรประกอบที่อยู่ระหว่างทางคือ คน โดยองค์ถือว่า “คน” คือ “ทรัพยากร” ที่มีค่าที่สุดของ องค์กร” เพราะองค์กรจะ

ขับเคลื่อนได้ก็ด้วย “คน” กรณีที่ธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง ทอยปิดสาขาและลดพนักงานเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานว่า ปรากฏการณ์ดังกล่าวเริ่มมีมาตั้งแต่ปี 2559 - 2560 ภาพรวมของธนาคารพาณิชย์มีการปิดสาขาไปทั้งสิ้น 230 แห่ง แต่สำหรับธนาคารออมสินตนขอประกาศสวนกระแสธนาคารพาณิชย์ว่า “ธนาคารออมสินไม่มีนโยบายปรับลดจำนวนสาขาและลดจำนวนพนักงาน ในทางตรงข้าม ปีนี้ธนาคารออมสินตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มสาขา” (ทิศทางการดำเนินงานปี 2561) ปัจจุบันหลายๆ องค์กรได้หันมาทบทวนเรื่องการพัฒนา “คน” หรือ “บุคลากร” มากขึ้น การพัฒนาคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะผลผลิตต่างๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กรธุรกิจล้วนเกิดมาจากคน ถ้าหากคนไม่ถูกพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรวางไว้ การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จก็ไร้ความหมาย ภายใต้งานเหล่านี้ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนาคนซึ่งก็คือ การรักษาคคนที่มีความรู้ความสามารถเหล่านี้ไว้ให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรไปนานๆ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและทำได้ยากยิ่งกว่า จากผลสำรวจของหลายๆ การศึกษาพบว่าในปัจจุบันพนักงานทั้งองค์กรในภาครัฐและเอกชนมีแนวโน้มที่จะลาออกจากการงานมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งธนาคารออมสินกำลังประสบปัญหาที่มีอัตราการลาออก (Turnover rate) ที่ยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปริมาณการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลถึงการสูญเสียต้นทุนการจ้างงานและภาระต้นทุนในการพัฒนาพนักงานทดแทน ดังนั้น การสรรหาคนและการรักษาคคนที่ให้อยู่กับองค์กร จึงถือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเข้ามาจัดการและแก้ไข โดยเริ่มจากการศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารออมสินและวิเคราะห์ต้นทุนการพัฒนาพนักงาน รวมถึงศึกษาแนวทางรักษาคพนักงาน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความตั้งใจลาออกของพนักงาน
2. เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการพัฒนาพนักงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางรักษาคพนักงาน

3. การดำเนินการวิจัย

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

สำหรับอธิบายลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน การฝึกอบรม สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูลสถิติที่ใช้ และอธิบายถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการธำรงรักษาขององค์กร โดยศึกษาและนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในด้านประชากรศาสตร์ ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของการความคิดเห็นต่อแนวโน้มที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างและทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะใช้สถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยที่สัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน

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

3.3 การวิเคราะห์ต้นทุนการจ้างงานและต้นทุนการพัฒนาพนักงานทดแทน มีเงื่อนไขการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ต้นทุนการจ้างงานจากอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นคงที่ ร้อยละ 6.5 ต่อปี
2. การวิเคราะห์ต้นทุนค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (เงินโบนัส) มีอัตราคงที่เท่ากับ 5 เดือน
3. การวิเคราะห์ต้นทุนเงินสมทบพนักงานมีอัตราคงที่ ร้อยละ 9 ของเงินที่นำส่งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
4. การวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลดูจากกลุ่มตัวอย่างที่มากที่สุด
5. การวิเคราะห์ต้นทุนการฝึกอบรม ประมาณการ โดยอ้างอิงราคาการสัมมนาหลักสูตรอบรม ของสมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย

3.4 การสัมภาษณ์

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน โดยแยกเป็นพนักงานทั่วไปและพนักงานที่มีแนวโน้มต้องการลาออกจากงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล แนวโน้มและทัศนคติไว้เปรียบเทียบกับผลการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ และหาเหตุผลสนับสนุนที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าวกับกลุ่มพนักงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน โดยใช้แบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ข้อมูลด้านการธำรงรักษาขององค์กร ที่ทางผู้วิจัยสร้างขึ้น

กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยพิจารณาจากจำนวนพนักงานที่สังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง จำนวน 305 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับวิจัย โดยใช้สูตรการกำหนดตัวอย่างของ Taro Yamane กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 174 คน มีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัยระหว่างเดือนธันวาคม ถึง มกราคม 2562 สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (Check list) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ และนำมาปรับปรุงแบบสอบถาม
3. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและศึกษามาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานสังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน

4. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบโครงสร้างของเนื้อหาและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนทดลองใช้งาน

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล หากคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการหาความเที่ยงตรงและการหาความเชื่อมั่น ดังนั้นทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้งานจริง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเนื้อหาคำถามในแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และได้นำเสนอแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษา โครงการ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การจัดเรียงคำถาม ลักษณะของคำถาม รวมถึงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมคำถามในแบบสอบถามให้สามารถวัดในประเด็นที่ต้องการ และให้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้มีการทดลองใช้แบบสอบถาม (Pilot Survey) จำนวน 10 ชุด กับพนักงานสังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน เพื่อทดสอบความเข้าใจและนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทำแบบสอบถามมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และได้นำเสนอผลให้อาจารย์ที่ปรึกษาทราบก่อนใช้งานจริง และดำเนินการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน โดยแยกเป็นพนักงานทั่วไปและพนักงานที่มีแนวโน้มต้องการลาออกจากงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแนวโน้มและทัศนคติไว้เปรียบเทียบกับผลการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ และหาเหตุผลสนับสนุนที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าวกับกลุ่มพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ผู้วิจัยใช้สถิติในการเสนอผลงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในด้านประชากรศาสตร์ ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของความคิดเห็นต่อแนวโน้มที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยที่สัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย การวิเคราะห์ Independent-Sample T Test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว

สมมติฐานของงานวิจัย

งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานสังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง มีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยธำรงรักษาขององค์กร

สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 12 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 13 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 14 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน

4. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์กับความตั้งใจลาออกจากงาน

สมมติฐานที่ 1 เพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี T-Test จากการ Independent Samples Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .066 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต เช่น งานวิจัยของ ตุ่มทอง สิรินุต (2540) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง พบว่าเพศไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 อายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี Oneway ANOVA ค่า F-Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .328 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า อายุที่แตกต่างกันไม่

มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน แม้ว่าอายุอาจจะส่งผลให้พนักงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพราะประสบการณ์ที่แตกต่างกันแต่ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจลาออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต เช่น งานวิจัยของ Healy et al. (1995) พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการลาออกจากรองค์กร

สมมติฐานที่ 3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี Oneway ANOVA ค่า F-Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .556 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องจากธนาคารมีการปรับอัตราเงินเดือนตามระดับการศึกษา ทำให้พนักงานไม่ได้รู้สึกวาระดับการศึกษาไม่ได้ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

สมมติฐานที่ 4 อายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี Oneway ANOVA ค่า F-Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .184 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า อายุงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเป็นอย่างดี หรือพนักงานมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ไม่ว่าจะตัดสินใจลาออกที่อายุงานเท่าไร ก็ไม่มีผลต่อการเลือกไปทำงานที่อื่น ทำให้พนักงานไม่ได้รู้สึกว่าอายุงานส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

สมมติฐานที่ 5 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี Oneway ANOVA ค่า F-Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .031 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก พนักงานที่ไม่มีภาระผูกพันอาจไม่ยึดติดกับองค์กร อาจมองหาโอกาสและความก้าวหน้าให้ตนเอง

สมมติฐานที่ 6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี Oneway ANOVA ค่า F-Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .054 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก องค์กรมีอัตราเงินเดือนและเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนที่เหมาะสมตามความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานไม่ได้รู้สึกว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต เช่น ผลงานของ ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน ในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่าง เงินเดือน/ค่าตอบแทน กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

สมมติฐานที่ 7 โอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี Oneway ANOVA ค่า F-Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .599 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า โอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก พนักงานไม่ได้เห็นว่าต้องได้เข้ารับการฝึกอบรมมากนักอยู่แล้วในหนึ่งปี ทำให้พนักงานไม่ได้รู้สึกว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

สมมติฐานที่ 8 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานด้วยวิธี Oneway ANOVA ค่า F-Test พบว่า ได้ค่า Sig. เท่ากับ .857 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ แสดงว่า การใช้สิทธิสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจ

เนื่องจาก พนักงานส่วนใหญ่มีสุขภาพดีไม่ได้มีโรคประจำตัวร้ายแรงที่ต้องใช้อัตราค่ารักษาพยาบาลเกินกว่าสวัสดิการ
ที่องค์กรมีให้ ทำให้พนักงาน ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

ใช้การวิเคราะห์ Reliability Statistics ในการทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรอิสระ หากค่า Cronbach's
Alpha สูงกว่า 0.8 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำการวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้ ในทางกลับกัน หากต่ำกว่า 0.8
แสดงว่าข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย ผลคือ มากกว่า 0.8 ทุกตัว

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ ตั้งใจลาออกของพนักงาน

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.831	.511		11.420	.000
ด้านลักษณะของงาน	.036	.144	.023	.251	.802
ด้านโอกาสและความก้าวหน้า	.464	.154	.276	3.008	.003
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	-.302	.142	-.180	-2.127	.035
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า	-.438	.145	-.288	-3.028	.003
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน	-.333	.148	-.230	-2.257	.025
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	-.177	.099	-.136	-1.783	.076

a. Dependent Variable: ด้านแนวความคิดและความตั้งใจลาออกจากงาน

พบว่า มีตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานสังกัดกลุ่มบริหาร
ความเสี่ยง ธนาคารออมสิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (T-Test ของปัจจัยมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05) เมื่อ
เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปน้อย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโอกาส
และความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน
ตามลำดับ

ผลการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ด้าน
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้าน
ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ในภาพรวมมี
ระดับความเห็นอยู่ที่ระดับเห็นด้วย ระดับคะแนนที่ตอบมากที่สุดอยู่ที่ระดับ 4 จากค่าทางสถิติสามารถสรุปแนวโน้มที่
มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานได้ว่า แนวโน้มที่มีผลต่อการลาออกคือ โอกาสและความก้าวหน้าในการ
ปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 9 ความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ผลการวิจัยค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ .802 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ $\alpha = 0.05$ จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยด้านนี้ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถตีความได้ว่า งานที่พนักงานมีความถนัด งานที่มีความสำคัญต่อองค์กร งานที่เหมาหกับความรู้ความสามารถของพนักงานงานที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน งานที่มีความท้าทายไม่น่าเบื่อ ลักษณะงานที่ตรงกับที่พนักงานได้แสดงความจำนงเป็นงานที่พนักงานสนใจจะทำ ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ พนักงานก็จะมีความตั้งใจในการลาออกน้อยลง จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า งานที่ทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดสรรงานตามความรู้ความสามารถพร้อมทั้งฝึกประสบการณ์และความชำนาญแก่พนักงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานที่ 10 โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้คือ $\alpha = 0.05$ จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 10 พบว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า นโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และระบบวิธีในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กร องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมสัมมนา อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ โอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีโอกาและทางเลือกมากขึ้นทำให้พนักงานไม่ยึดติดกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเมื่อมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า นอกจากนั้นอาจเป็นไปได้ว่าโดยส่วนใหญ่ของพนักงานเป็น Generation Y ซึ่งเป็นยุคที่ดิจิทัล ส่งผลให้พนักงานมีแนวความคิดและเหตุผลและทางเลือกของตัวเองมากขึ้น และเห็นว่าเรื่องของโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

สมมติฐานที่ 11 นโยบายและการบริหารงาน ผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ .035 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้คือ $\alpha = 0.05$ จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 11 พบว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารและคณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน การรับทราบนโยบายขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความชัดเจน และมีแนวความคิดที่เปิดกว้าง ต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างที่ดีและดังนั้นพนักงานที่สมัครเข้ามาทำงานในองค์กรควรจะทราบเรื่องนโยบายและการบริหารงานตั้งแต่แรก เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและพิจารณาเห็นความก้าวหน้าในอนาคตได้ ส่งผลให้พนักงานเห็นว่าเรื่องของนโยบายและการบริหารงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

สมมติฐานที่ 12 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้คือ $\alpha = 0.05$ จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 12 พบว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า หัวหน้างานที่มีความยุติธรรม ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานไม่อยากลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวโน้มที่จะลาออก

จากองค์กร กล่าวคือ ถ้าความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี หัวหน้างานมีความยุติธรรม ช่วยแก้ปัญหา และให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกต่ำ เนื่องจากถ้าพนักงานมีหัวหน้างานที่ดี มีความรับผิดชอบ และให้การยอมรับพนักงานอย่างดี มีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจ และการสอนงานที่ต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานอยากอยู่ทำงานในองค์กรต่อไปนานๆ เพราะทำให้เขา รู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญต่อองค์กร ส่งผลให้พนักงานเห็นว่าเรื่องของการสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

สมมติฐานที่ 13 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ .025 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 13 คือ พบว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า เพื่อนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความต้องการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วม กำลังใจในการดำเนินงาน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นของการทำงานร่วมกัน และมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานไม่ดี อาจส่งผลให้ความตั้งใจในการลาออกเพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์กรควรต้องมีการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีสามัคคีและมีจิตอาสาช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความผูกพันและรักองค์กรมากขึ้น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและสร้างรายได้และผลการดำเนินงานที่ดี สร้างความมั่นคงให้องค์กรได้อย่างยั่งยืน ลดการขาด ลา มาสาย และการลาออกจากการงานได้

สมมติฐานที่ 14 ผลตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ .076 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดเอาไว้ คือ $\alpha = 0.05$ จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 14 พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถตีความได้ว่า อัตราเงินเดือน นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ กระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน การบริหารจัดการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ส่งผลต่อการลาออกจากการองค์กร ทั้งนี้ยังพบว่า เงินเดือนหรือผลตอบแทน รวมถึงสวัสดิการ ยังเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจรักงานและปฏิบัติงานให้เป็นผลดี หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมจะสามารถธำรงรักษานักงานได้เป็นอย่างดี

การศึกษาแนวโน้มที่มีอิทธิพลต่อการลาออก ของพนักงานที่สังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง จำนวน 174 คน พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.30 รองลงมาคือ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 47.70 ส่วนใหญ่มีอายุ 36 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.59 รองลงมาคือ อายุ 25 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.14 และอายุ 31 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.99 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 59.20 สมรส คิดเป็นร้อยละ 35.63 อย่างร้าง/หย่า/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 5.17 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 59.20 รองลงมาคือปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 40.80 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.03 รองลงมาคือ 30,001 - 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.84 และน้อยกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.11 ส่วนใหญ่ได้รับโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 1 - 3 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 63.22 รองลงมาคือ 4 - 6 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 26.44 และมากกว่า 6 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 4.02 ส่วนใหญ่ได้ใช้สิทธิสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล น้อยกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.09 รองลงมาคือ 20,001 - 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.67 และ 40,001 - 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.49 จากค่าทางสถิติ พบว่า สถานภาพที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจลาออก

5. การอภิปรายผล

5.1 สาเหตุของความตั้งใจลาออกของพนักงาน

(1) โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์อาจมีผลมาจาก นโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ยังไม่ชัดเจนหรือยังไม่สามารถปฏิบัติตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายการงาน (Career Path) ได้ พนักงานต้องการ โอกาสในการอบรมสัมมนาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ และมีการจัดโปรแกรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องการให้มีระบบวิธีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กรอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

(2) นโยบายและการบริหารงาน จากการวิเคราะห์อาจมีผลมาจาก ความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารงานขององค์กร และต้องการแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และต้องการรับทราบนโยบายขององค์กรจากผู้บริหารอย่างชัดเจน

(3) ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน จากการวิเคราะห์อาจมีผลมาจาก พนักงานมีความคาดหวังหัวหน้างานที่มีความยุติธรรม ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สามารถสอบถามและขอคำแนะนำในการแก้ปัญหาการทำงานกับหัวหน้างานได้

(4) ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน จากการวิเคราะห์อาจมีผลมาจาก พนักงานต้องการให้การทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน สามารถปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานและเรื่องส่วนตัวได้

5.2 ผลการวิเคราะห์ต้นทุนการจ้างงานและต้นทุนการพัฒนาพนักงานทดแทน

1. ต้นทุนการจ้างงานจากอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นคงที่ ร้อยละ 6.5 ต่อปี

ตารางผลการวิเคราะห์ต้นทุนการจ้างงานจากอัตราเงินเดือน

รายการ	ช่วง	ค่าสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง	ค่าสูงสุดที่ใช้คำนวณ
อัตราเงินเดือนเฉลี่ย (ปีปัจจุบัน)	20,001-30,000	54	30,000 บาท
อายุงาน	5-10	76	10 ปี
การเพิ่มของเงินเดือน (6.5% ต่อปี)	-	-	0.065
ต้นทุนเงินเดือน 10 ปี (ต่อราย)			225,857.76 บาท

2. ต้นทุนค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (เงินโบนัส) มีอัตราคงที่เท่ากับ 5 เดือน

ตารางผลการวิเคราะห์ต้นทุนค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (เงิน โบนัส)

รายการ	ค่าสูงสุดที่ใช้คำนวณ
อัตราเงินเดือน	30,000 บาท
อายุงาน	10 ปี
ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (คงที่)	5 เดือน
ต้นทุนค่าตอบแทนพิเศษประจำปี 10 ปี (ต่อราย)	1,129,288.84 บาท

3. ต้นทุนเงินสมทบพนักงานมีอัตราคงที่ ร้อยละ 9 ของเงินที่นำส่งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ตาราง ผลการวิเคราะห์ต้นทุนเงินสมทบพนักงานที่นำส่งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

รายการ	ค่าสูงสุดที่ใช้คำนวณ
เงินนำส่งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ร้อยละ 3 ของเงินเดือน	30,000 บาท
อายุงาน	10 ปี
เงินสมทบร้อยละ 9 ของเงินที่นำส่งกองทุน	0.09
ต้นทุนเงินนำส่งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 10 ปี (ต่อราย)	15,465.41 บาท

4. ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลดูจากกลุ่มตัวอย่างที่มากที่สุด

ตารางผลการวิเคราะห์ต้นทุนค่ารักษาพยาบาล

รายการ	ช่วง	ค่าสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง	ค่าสูงสุดที่ใช้คำนวณ
ค่ารักษาพยาบาล (ปีปัจจุบัน)	น้อยกว่า 20,000	115	20,000 บาท
อายุงาน	5-10	76	10 ปี
ต้นทุนค่ารักษาพยาบาล 10 ปี (ต่อราย)			200,000.00 บาท

5. จำนวนต้นทุนการฝึกอบรม ประมาณการโดยอ้างอิงราคาการสัมมนาหลักสูตรอบรม ของสมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย

ในการคำนวณต้นทุนการฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยอ้างอิงจากราคาการฝึกอบรมจาก สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย จำนวน 3 หลักสูตร และนำมาเฉลี่ย เพื่อเป็นค่าตั้งต้นในการคำนวณต้นทุนการฝึกอบรม ประกอบด้วยหลักสูตร ดังนี้

1.หลักสูตร “การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk Management)” รุ่นที่ 14	4,850 บาท
2.หลักสูตร “Credit Risk Management (Concept & Framework)” รุ่นที่ 6	9,550 บาท
3.หลักสูตร “แบบจำลองความเสี่ยงด้านสินเชื่อ(Credit Risk Models)” รุ่นที่ 10	4,780 บาท
รวมเป็นเงิน	19,180 บาท
ราคาเฉลี่ย 3 หลักสูตร	6,393.33 บาท

ตาราง ผลการวิเคราะห์ต้นทุนการฝึกอบรม

รายการ	ช่วง	ค่าสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง	ค่าสูงสุดที่ใช้คำนวณ
ราคาการสัมมนา/อบรม*	-	-	6,393.33 บาท
อายุงาน	5-10 ปี	76	10 ปี
จำนวนหลักสูตร	1 - 3	110	3 หลักสูตร
ต้นทุนการฝึกอบรม 10 ปี (ต่อราย)			191,799.90 บาท

ต้นทุนการจ้างงาน = ต้นทุนเงินเดือน + ต้นทุนโบนัส + ต้นทุนเงินสมทบ + ต้นทุนการฝึกอบรม + ต้นทุนค่ารักษาพยาบาล

$$= 2,710,293.22 + 1,129,288.84 + 185,584.96 + 191,799.90 + 200,000.00$$

$$= 4,416,966.92 \text{ บาท (ต่อราย)}$$

จากการคำนวณต้นทุนดังกล่าว ผู้วิจัยได้แสดงถึงต้นทุนที่ธนาคารต้องสูญเสีย เมื่อพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 30,000.- บาท ทำงานมาเป็นเวลา 10 ปี และได้รับเงินโบนัส จำนวน 5 เท่าของเงินเดือน ในทุกปี โดยพนักงานได้นำส่งเงินเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ในอัตรา 3% ของเงินเดือนและได้รับเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพจากธนาคาร ในอัตรา 9% ของเงินสมทบ แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถท่านหนึ่ง ได้ทำการลาออกจากงาน ธนาคารจะมีต้นทุนที่ต้องสูญเสีย จากการจ้างงาน เป็นเงิน 4,416,966.92 บาท (สี่ล้านสี่แสนหนึ่งหมื่นหกพันเก้าร้อยหกสิบหกบาทเก้าสิบสองสตางค์) ทั้งนี้ยังไม่รวมต้นทุนการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานทดแทน และค่าความสูญเสียด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิผลของพนักงานที่มีรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เนื่องจากงานด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้านและประสิทธิผลที่ได้รับ รวมถึงหากธนาคารมีการรับพนักงานทดแทน ย่อมต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝน เรียนรู้ และต้องสูญเสียงบประมาณในการสรรหา การฝึกอบรม และสวัสดิการอื่นๆตามมา ทั้งนี้ ธนาคารควรมีการชำระค่ารักษาพนักงานและจงใจด้วยทฤษฎีต่างๆ เพื่อลดโอกาสเกิดการสูญเสียดังกล่าวได้

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยวิจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ในภาพรวมมีระดับความเห็นอยู่ที่ระดับเห็นด้วย ระดับคะแนนที่ตอบมากที่สุดอยู่ที่ระดับ 4 จากค่าทางสถิติสามารถสรุปแนวโน้มที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ได้ว่า แนวโน้มที่มีผลต่อการลาออกคือ โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ผลการวิเคราะห์ต้นทุนที่ธนาคารสูญเสียเมื่อมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถท่านหนึ่ง ทำงานมาเป็นเวลา 10 ปี ได้ทำการลาออกจากงาน ธนาคารจะมีต้นทุนที่สูญเสียไปจากการลาออกครั้งนี้ เป็นเงิน 4,416,966.92 บาท ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงค่าความสูญเสียด้านอื่นๆ จากผลการวิจัยนี้และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและจากข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าสอดคล้องกับผลการวิจัย ทำให้ธนาคารได้ทราบถึงสาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานและใช้เป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงและป้องกันปัญหาการลาออก สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในการปฏิบัติงาน ชำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรแก้ไขปัญหาลาออกหรือป้องกันสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ลดปัญหาต้นทุนการพัฒนาพนักงานทดแทนต่อไป

แนวทางเลือกที่เสนอในการแก้ไขปัญหาพร้อมเหตุผล (The Purpose Solution)

จากการพิจารณาผลการวิจัยและแนวทางการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ธนาคารควรมีแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเร่งด่วน ซึ่งการดำเนินงานอาจเริ่มจาก

แนวทางที่ 1 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำทฤษฎีต่างๆมาประยุกต์ในการสร้างแรงจูงใจในงานขององค์กร ชำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น ทฤษฎีการจูงใจ เพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ ลดปัญหาความขัดแย้งภายในของพนักงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยอาจจะใช้ ทฤษฎี XY เพื่อแยกแยะกลุ่มพนักงานให้ง่ายต่อการจูงใจ และสามารถสนองความต้องการได้ตรงตามกลุ่มลักษณะพนักงาน เนื่องจากเป็นทางเลือกที่มีต้นทุนต่ำสุดและสามารถปฏิบัติตามได้โดยง่าย ทำได้ทันทีใช้ระยะเวลาในการพิจารณาทางเลือกไม่มาก เพราะต้นทุนและผลกระทบน้อย ทั้งนี้ เห็นควรนำทางเลือกที่ 2 มาร่วมในการแก้ปัญหาด้วย

แนวทางที่ 2 วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดกรอบนโยบายและการบริหารงานให้ชัดเจนมีโครงสร้างและโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการทำงานและการจัดสรรผลตอบแทนที่ยุติธรรม สร้างความเชื่อมั่นให้พนักงาน มีมาตรการในการแก้ไขปัญหาการลาออกหรือป้องกันสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ลดปัญหาต้นทุนการพัฒนาพนักงานทดแทน และสามารถปฏิบัติตามได้

ข้อเสนอแนะ

1. การแก้ปัญหาการลาออก

ทุกคนในองค์กรมีส่วนช่วยแก้ไขหรือจัดสาเหตุที่พนักงานลาออก ไม่ควรผลักภาระให้คนใดคนหนึ่งหรือหน่วยงานใด การแก้ไขที่ดีที่สุดคือการป้องกันไม่ให้เกิดสาเหตุที่จะทำให้พนักงานลาออก ในส่วนของพนักงานหากมีความคิดที่จะช่วยแก้ไขสาเหตุของการลาออก สามารถทำได้ด้วยการทำงานเป็นทีม ส่วนผู้บังคับบัญชาที่ต้องปรับปรุงวิธีการปกครองบังคับบัญชาให้ถูกต้องเหมาะสม ให้ความเป็นธรรม แบ่งงานอย่างยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชังและไม่เลือกปฏิบัติ ระวังการเกิดอคติและความลำเอียง ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเชื่อถือได้และเที่ยงตรง ส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่พนักงานผู้มีศักยภาพสูง และมีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นที่เล็งเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขจากความสำเร็จในการทำงาน เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกตนว่ามีคุณค่าต่อทีมงาน สร้างความยึดเหนี่ยวทางจิตใจและให้ความเป็นกันเอง ทำให้ทุกคนสนุกกับงาน ให้คำชี้แนะสอนงานให้ทำงานได้ถูกต้องสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย ให้คำปรึกษาแนะนำเท่าที่สามารถจะทำได้ ส่งเกตุความเป็นอยู่การดำเนินชีวิตการงาน สอบถามความไม่สบายใจให้ความคิดในการแก้ปัญหา ให้ความเห็นใจ มีความเมตตากรุณา เหมือนพี่เหมือนน้อง ไม่ข่มขู่ข่มเหง บีบบังคับจิตใจ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มีโครงสร้างการทำงานและโอกาสความก้าวหน้าชัดเจน

2. การรักษารักษานุคลากร

เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานเท่าที่จะนานได้ เพราะหากไม่รักษาคคนดีมีความสามารถเอาไว้ องค์กรย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองเติบโตไปได้ยาก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร มิใช่เป็นงานของฝ่ายบุคคลโดยลำพัง การรักษารักษานุคลากรจะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตได้ในที่สุดและต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าและมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง บุคลากรก็จะมีความรักองค์กรและรักงานที่ทำ พุ่มเทก่าลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิตผลงานที่ดีออกมา ฝ่ายบริหารก็ต้องดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงานงานดี

การรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน จะต้องใช้เวลาฝึกสอนงาน ให้ความรู้และทักษะในการทำงานซึ่งมีทั้งได้ผลและไม่ได้ผล ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้ผลงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพเท่าคนเดิมที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานให้เกิดผล การชำระรักษาพนักงานมีคุณค่าเป็นพิเศษ จึงทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญชัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อยๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสอนงานพนักงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีทักษะในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาไม่บ่อยมาก องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีพนักงานที่มีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ๆ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก มีความต่อเนื่อง

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ ดร.นงนภัส แก้วพลอย อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย รวมถึงคณะอาจารย์ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการ ซึ่งได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้

ขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยนี้ รวมถึงกำลังใจและความช่วยเหลือต่างๆ จากหัวหน้างาน รุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนๆ ทุกคน ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารออมสิน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานสังกัดกลุ่มบริหารความเสี่ยง และสามารถนำผลของการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน ตลอดจนผู้สนใจในเรื่องนี้ ซึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

ธนาคารออมสิน www.gsb.or.th และระบบ Intranet ธนาคารออมสิน

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย หลักสูตรการฝึกอบรม www.tibfa.com

ปกรณ์ ลิมโยธิน (2555) ตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากราชการของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ

วันวิสา พันธุ์พานิช (2553) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีอาวุโส (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

ฉัฐพล วุฒิรักษาจร (2555) การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารออมสิน ประจำปี 2553 (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะเศรษฐศาสตร์การพัฒนามนุษย์

ณปภัช นาคเจือทอง (2553) การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต