

สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร Causes affecting personnel's decision of resignation

กิตติศักดิ์ สุรินโต*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยเฉพาะกรณีลูกจ้างตามสัญญาจ้างของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ช.ช.) ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารราชการที่เกี่ยวข้องและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างลูกจ้างตามสัญญาจ้างของสำนักงาน ป.ช.ช. จำนวน 210 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ผลการวิจัยพบว่า ลูกจ้างตามสัญญาจ้างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70) เคยมีความคิดที่จะลาออก และสาเหตุที่ลูกจ้างฯ คิดจะลาออกมีหลายสาเหตุ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ อยากรประกอบอาชีพอื่นที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า เบื้องานประจำ การไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.8) เห็นด้วยกับประเด็นที่ว่าถ้าได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานในทุกๆ ด้าน จนก่อให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ก็มีความประสงค์ที่จะคงอยู่กับหน่วยงานอย่างยั่งยืนหรือตลอดไป

คำสำคัญ : 1) การตัดสินใจลาออก 2) ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง

*นักบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

Abstract

The purpose of this research was to study causes affecting personnel's decision of resignation. A case study of employees under contract of Office of the National Anti-Corruption Commission was determined as a scope of the research. A combination of documentary and survey research methods had been employed. Two data sources of the research were relevant official documents and a sample of 210 employees under contract of Office of the National Anti-Corruption Commission selected by accidental sampling. The questionnaire was employed as an instrument of data collection. The research found that most of the studied sample (70%) used to have idea of resignation. Causes affecting the resignation idea were various, i.e., the career progress, the need of other higher wages jobs, boringness of the routine jobs, being unacceptable of the office, etc. Besides, most of the studied sample (63.8%) agreed with the assumption that if all their needs were satisfied by the response of the office, they would keep perpetually working at the office.

Keywords : 1) decision of resignation 2) employee under contract

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนขององค์กร เพราะถือเป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กร แม้ว่าองค์กรมีระบบบริหารที่ดีเพียงใด แต่ถ้าขาดบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงควรจะมีการจัดการ และจัดสรรบุคลากรในองค์กรของตนให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งยังมีความสุขในการทำงาน ต้องการร่วมงานกับองค์กรให้มากที่สุดโดยไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรต้องเสียบุคลากรที่มีความชำนาญในสายงานของตนไป การรับบุคลากรเข้ามาใหม่ในแต่ละครั้งนั้น ทำให้เกิดต้นทุนแก่องค์กรในการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เพื่อมาทดแทนบุคลากรเก่าที่มีความชำนาญอยู่แล้วและได้ลาออกไป

จากการศึกษาของเกษมสันต์ วิลาวรรณ (2542, หน้า 231-236) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกของลูกจ้างพบว่า การลาออกอาจมีสาเหตุมาจากฝ่ายนายจ้างหรือจากฝ่ายลูกจ้างก็ได้ ดังนี้

1. เหตุทางฝ่ายนายจ้าง

- 1.1 เรื่องสภาวะทางเศรษฐกิจของนายจ้าง เช่น ล้มละลายขาดทุนซ้ำซ้อน ฐานะทางการเงินไม่มั่นคง เป็นหนี้สินรุงรัง เป็นต้น
- 1.2 ระบบการบริหาร เช่น บริหารกิจการแบบครอบครัว บริหารงานบุคคลไม่เป็นธรรม บริหารค่าจ้างเงินเดือนไม่เป็นระบบ เป็นต้น
- 1.3 เรื่องการปกครองบังคับบัญชา เช่น การควบคุมงานเข้มงวดกวดขัน ลงโทษทางวินัยรุนแรงเกินสมควร ออกระเบียบวินัยหยาบคายสลับซับซ้อน เป็นต้น

1.4 เรื่องสถานที่ทำงานและการจัดสรรปริมาณงาน เช่น ที่ทำงานไม่ปลอดภัย อยู่ใกล้ชุมชนและกันดาร มีบรรยากาศไม่น่าทำงาน จัดกะทำงานไม่แน่นอน ทำงานล่วงเวลามากเกินไป เป็นต้น

1.5 เรื่องความประพฤติของบุคลากรฝ่ายนายจ้าง เช่น ทำตัวเป็นคนเจ้าชู้ หาโอกาสล่วงเกิน เล่นพรรคเล่นพวก มีนิสัยที่ไม่อาจทนทำงานร่วมได้ เป็นต้น

2. เหตุทางฝ่ายลูกจ้าง

2.1 เรื่องสภาวะทางเศรษฐกิจของลูกจ้าง เช่น ได้ค่าจ้างสวัสดิการต่ำ ไม่ได้ขึ้นค่าจ้างเนื่องจากเต็มขั้น อยากประกอบอาชีพอื่นที่มีรายได้ดีกว่า เป็นต้น

2.2 เรื่องความพอใจในงาน เช่น เบื่องานที่ซ้ำซากจำเจ อยากทำงานที่ทำหาความสามารถ ไม่ชอบงานเสี่ยงอันตราย กลัวผิดพลาดเพราะงานที่ทำงานไม่ถนัด ไม่มีโอกาสก้าวหน้า มีงานน้อยเกินไป มีงานมากเกินไป เหนื่อยเพราะงานหนักเกินกำลัง เป็นต้น

2.3 เรื่องส่วนตัว เช่น ศึกษาต่อ ไปต่างประเทศกับครอบครัว ช่วยครอบครัวประกอบธุรกิจ ได้เลี้ยงดูบุตรเต็มเวลา ได้ดูแลบิดามารดาที่ชราหรือเจ็บป่วย มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ เปลี่ยนอาชีพไปรับราชการ หนีหนี้ เล่นการเมือง ถูกเกณฑ์ทหาร ไปอุปสมบท เข้าพิธีสมรสและเป็นแม่บ้านประการเดียว กระทำผิดวินัยร้ายแรง ทำผิดทางอาญา ออกตามผู้บังคับบัญชา ทำตามนายจ้างขอร้อง ถูกหลอกลวง ประท้วงนายจ้าง เป็นต้น

เพื่อรักษาให้ทรัพยากรชั้นดีอยู่กับองค์กรต่อไป ผู้บริหารควรหันมามองว่าหน่วยงานของตนปรากฏมีสัญญาณบอกเหตุดังกล่าวบ้างหรือไม่ และหาแนวทางการป้องกันให้เหมาะสม ซึ่งการสื่อสารที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน การสร้างความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนและการให้

รางวัลผลการปฏิบัติงาน การสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาผู้นำที่น่าเชื่อถือ อาจเป็นทางออกสำคัญที่จะดูแลและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

สกวรัตน์ อินทุสมิต (2543, หน้า 22-24) ศึกษาพบว่า เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหลายๆ ด้าน เช่น

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออกองค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน ตำแหน่งที่ว่างลงกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพนักงาน พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่พนักงานเก่าคนอื่นๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรม และผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่างๆ

3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กรในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบขาดความต่อเนื่อง และนับถือผลผลิตที่สูญเสียไปจนกว่ามีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทนหน่วยงานต่างๆ พนักงานจะทำงานร่วมกัน มีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. การทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลอื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป ขวัญเสีย มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น

5. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาสาธารณะชนเสียไป

6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงาน และฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร แต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับส่ง ข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคธุรกิจ เอกชน จึงหันมาให้ความสำคัญในเรื่องทรัพยากรมนุษย์กันเป็นจำนวนมาก ด้วยตระหนักว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้ภารกิจขององค์กรสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดีตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้น การพยายามในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรและป้องกันการสูญเสียพนักงานจากการลาออก จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการลาออกของลูกจ้างตามสัญญาจ้างของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ หรือสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีฐานะเป็นกรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีอัตราจำนวนบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ราชการตามภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ช. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 แบ่งเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 2,309

อัตรา และลูกจ้างตามสัญญาจ้าง จำนวน 442 อัตรา โดยที่ลูกจ้างตามสัญญาจ้างมีการลาออกก่อนข้างสูงคิดเป็นร้อยละ 12.67 (สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2560) ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ช. และอัตราการลาออก (สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2560)

ปีงบประมาณ พ.ศ.	บุคลากรสำนักงานป.ป.ช. (จำนวน)					
	ข้าราชการและลูกจ้างประจำ			ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง		
	อัตรา	ลาออก	คิดเป็น ร้อยละ	อัตรา	ลาออก	คิดเป็น ร้อยละ
2558	2,243	39	1.74	450	121	26.89
2559	2,327	40	1.72	422	59	13.98
2560	2,309	39	1.69	442	56	12.67

การลาออกจากองค์กรของบุคลากรนั้นถือเป็นภาระและต้นทุนขององค์กร เนื่องจากองค์กรได้ลงทุนในการพัฒนาบุคคลนั้นขึ้นมาและทำงานมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว การลาออกจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้รับผลงานเป็นการตอบแทนจากบุคคลนั้น อัตราการลาออกที่องค์กรส่วนใหญ่คาดหวังก็คือ ไม่ควรเกินร้อยละ 10 (ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร, 2556) จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าสำนักงาน ป.ป.ช. มีอัตราการลาออกของลูกจ้างตามสัญญาจ้างสูงเกินร้อยละ 10 ซึ่งเกินเกณฑ์ที่คาดหวัง ซึ่งอัตราการลาออกของบุคลากรเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงภาวะความสูญเสียเปล่าในการลงทุน ในอีกแง่มุมหนึ่งก็เป็นการสูญเสียสภาพพจน์ขององค์กร หากมีอัตราการลาออกสูง ก็จะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและทำให้เกิดผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งผลกระทบต่างๆ เหล่านี้ทำให้องค์กรหลายแห่งพยายามที่ดูแลรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในองค์กร

จากที่กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งองค์กรจะต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แล้วนำมากำหนดแผนงาน กลยุทธ์และวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควร ซึ่งนับเป็นการสูญเสียที่ไม่ควรเกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร และแนวทางในการปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาการลาออกของบุคลากร และสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้นานที่สุด ทั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้โดยจะศึกษาเฉพาะกรณีลูกจ้างตามสัญญาจ้างของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรกรณีลูกจ้างตามสัญญาจ้างของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาการลาออกของบุคลากร และสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้นานที่สุด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. วิธีการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัย ดังนี้
 - 1.1 การวิจัยสำรวจ
 - 1.2 การวิจัยเอกสาร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยสำรวจ

2.1 ประชากรของการวิจัยนี้ ได้แก่ ลูกจ้างตามสัญญาจ้างของสำนักงาน ป.ป.ช. จำนวน 442 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง เลือกจากประชากรของการวิจัยโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (อ้างถึงใน เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2560 หน้า 65) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมรับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง $\pm 5\%$ ดังนั้นจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำรวจ ได้แก่แบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยผู้วิจัยสร้างคำถามแบบปลายปิดที่มีประเด็นสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และได้เสนอร่างแบบสอบถามดังกล่าวให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ตรวจประเมินความแม่นยำตรงด้านเนื้อหา หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำร่างแบบสอบถามนั้นมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1) การวิจัยสำรวจ โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 210 ชุด ให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือก และขอความร่วมมือให้กรอกคำตอบตามความเป็นจริง ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีและได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบทั้ง 210 ชุด

4.2) การวิจัยเอกสาร โดยศึกษาจากหนังสือ บทความ เอกสารวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วิทยานิพนธ์ต่างๆ รวมทั้งเอกสารราชการที่เกี่ยวข้อง

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามแต่ละชุดมาแปลงเป็นตัวเลขในรูปแบบของรหัสข้อมูล จากนั้นจึงบันทึกหรัสข้อมูลดังกล่าวและประมวลค่าสถิติที่ต้องการโดยใช้โปรแกรมการคำนวณค่าสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	99	47.1
หญิง	111	52.9
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 และเพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 47.1

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 - 30 ปี	92	43.8
31 - 40 ปี	84	40.0
41 - 50 ปี	32	15.2
มากกว่า 50 ปี	2	1.0
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 18 - 30 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 และช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	134	63.8
สมรส	65	31.0
หย่าร้าง	8	3.8
หม้าย	3	1.4
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สถานภาพโสด จำนวน 134 คน คิดเป็น ร้อยละ 63.8 รองลงมาสถานภาพสมรส จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	16	7.6
ปวส.	37	17.6
อนุปริญญา	5	2.4
ปริญญาตรี	132	62.9
ปริญญาโท	20	9.5
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาระดับการศึกษาสูงสุด ระดับ ปวส. จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 และระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน

อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	9	4.3
10,001 - 20,000 บาท	125	59.5
20,001 - 30,000 บาท	67	31.9
มากกว่า 30,000 บาท	9	4.3
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมาอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 และอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนต่ำกว่า 10,000 บาท เท่ากับอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนมากกว่า 30,000 บาท อย่างละจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	22	10.5
1 – 3 ปี	62	29.5
3 – 5 ปี	76	36.2
5 – 10 ปี	37	17.6
มากกว่า 10 ปี	13	6.2
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 5 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมาระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 3 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความคิดหรือแนวโน้มที่จะลาออก

ความคิดหรือแนวโน้มที่จะลาออก	จำนวน	ร้อยละ
เคยคิด	148	70.5
ไม่เคยคิด	62	29.5
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดหรือแนวโน้มที่จะลาออก ดังนี้ เคยคิดที่จะลาออก จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 และไม่เคยคิดที่จะลาออก จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2

ข้อค้นพบนี้ นับว่าเป็นเรื่องที่น่าวิตกอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงาน เนื่องจากจำนวนผู้ที่มีความคิดหรือแนวโน้มที่จะลาออกมีอัตราสูงมากประมาณสองในสามของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออก

สาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออก	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับ
1. งานและสถานที่ทำงานไม่เป็นไปดังที่หวัง	27	17.2	6
2. งานที่ได้รับมอบหมายไม่ใช่งานที่ถนัด	29	18.5	5
3. เบื่องานที่ซ้ำซากจำเจ อยากทำงานที่ท้าทายความสามารถ	41	26.1	3
4. มองไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	83	52.9	1
5. คุณค่าในตนเองถูกบั่นทอนและไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน	41	26.1	3
6. ตึงเครียดจากการทำงานมากเกินไปจนกำลังและขาดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	35	22.3	4
7. ค่าจ้างที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง	20	12.7	8
8. ค่าจ้างที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบัน	41	26.1	3
9. อยากประกอบอาชีพอื่นที่มีรายได้ดีกว่า	64	40.8	2
10. มีปัญหากับผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ	13	8.3	9
11. เหตุผลส่วนตัว เช่น ไปศึกษาต่อ มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ หรือดูแลบิดามารดาที่ชราหรือเจ็บป่วย	24	15.3	7
12. อื่นๆ	11	6.6	10

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในตารางที่ 8 ที่มีความคิดหรือแนวโน้มที่จะลาออก ได้ตอบคำถามถึงสาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจลาออก ซึ่งมีข้อสังเกตว่าสาเหตุที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นตรงกันสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

ลำดับ 1 มองไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9

ลำดับ 2 อยากประกอบอาชีพอื่นที่มีรายได้ดีกว่า จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8

ลำดับ 3 เบื่องานที่ซ้ำซากจำเจ อยากทำงานที่ทำหายความสามารถ / คุณค่าในตนเองถูกบั่นทอนและไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน / ค่าจ้างที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบัน เท่ากัน จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามว่าถ้าได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานในทุกๆ ด้าน จนก่อให้เกิดความพึงพอใจแล้ว มีความประสงค์ที่จะคงอยู่กับหน่วยงานอย่างยั่งยืนหรือตลอดไป

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	134	63.8
ไม่แน่ใจ	71	33.8
ไม่เห็นด้วย	5	2.4
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 10 ถ้าได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานในทุกๆ ด้าน จนก่อให้เกิดความพึงพอใจแล้ว มีความประสงค์ที่จะคงอยู่กับหน่วยงานอย่างยั่งยืนหรือตลอดไป พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาคือไม่แน่ใจ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 และไม่เห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 24

อภิปรายผล

การวิจัยเพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของลูกจ้าง ตามสัญญาจ้างของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ลูกจ้างตามสัญญาจ้างเคยมีความคิดที่จะลาออกสูงถึงร้อยละ 70 และสาเหตุที่ลูกจ้างตัดสินใจลาออก คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ หรืออยากประกอบอาชีพอื่นที่มีค่าตอบแทนที่ดีกว่าเพื่อให้เพียงพอกับการครองชีพในปัจจุบัน หรือเรื่องงานประจำ และการไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา แก้วมณีชัย (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออก และต้นทุนการลาออกของพยาบาลโรงพยาบาลศรีนครินทร์ จ.ขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลที่มีความตั้งใจ/ความคิดที่จะลาออกจากการงาน คิดเป็นร้อยละ 57.80 ซึ่งเป็นอัตราที่สูงเช่นเดียวกัน โดยมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ จ.ขอนแก่น ได้แก่ อายุ งานประจำ ค่าตอบแทนขององค์กร การรวมอำนาจการติดต่อสื่อสาร และโอกาสในการเลือกงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิชาดา ลิวเฉลิมวงศ์ (2551, หน้า 29-35) ซึ่งได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับสาเหตุของการลาออกว่า ทำไมบางหน่วยงานหรือบางองค์กรมีอัตราการเข้าออกของพนักงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่สูง และทำไมพนักงานหรือลูกจ้างบาง

คนคอยตั้งคำถามกับตัวเองว่า “ทำไมฉันยังอยู่ที่นี้” และเริ่มที่จะมองหางานใหม่ คำถามเหล่านี้ อาจเป็นคำถามที่หลายคนโดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรมองว่าเป็นเรื่องปกติ ไม่น่าจะเป็นประเด็นสำคัญแต่อย่างใด แต่สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายสำหรับองค์กรที่กำลังเจริญเติบโตและแข่งขันท่ามกลางเศรษฐกิจในปัจจุบัน กล่าวคือ เมื่อใดองค์กรสูญเสียบุคลากรชั้นดีของตนไป หรือเมื่อไม่สามารถจูงใจให้พวกเขาทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มที่ ก็เท่ากับว่าองค์กรสูญเสียโอกาสที่จะให้บุคลากรเหล่านั้นสร้างผลกำไรและผลตอบแทนให้แก่องค์กรอย่างคุ้มค่า และสูญเสียต้นทุนที่ได้ลงทุนไปกับการสรรหาคัดเลือกและการพัฒนาระหว่างที่บุคคลนั้นอยู่กับองค์กร ทั้งนี้ สาเหตุสำคัญของการลาออกจากองค์กร เช่น

1. งานและสถานที่ทำงานไม่เป็นไปดังที่หวัง

ในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร นอกจากจะผูกพันกันโดยสัญญาจ้างตามกฎหมายแล้ว ยังผูกพันกันโดยความรู้ในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีให้กัน หรือที่เรียกว่า ข้อตกลงทางจิตใจ (psychological contract) ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจคาดหวังให้พนักงานของตน ทุ่มเท ทำงานหนักและสร้างสรรค์ผลงานหรือผลกำไรให้แก่องค์กร ในขณะที่พนักงานมีความคาดหวังว่าองค์กรจะให้โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นการตอบแทนผลงานที่ตนทำให้ แต่หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่ายกฝ่ายไม่สนใจปฏิบัติตามข้อตกลงทางจิตใจดังกล่าว เช่น เมื่อพนักงานทุ่มเททำงานหนักและสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรแล้ว แต่องค์กรกลับขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นให้แก่พนักงานคนอื่นโดยพิจารณาจากความอาวุโส พวกเขาอาจรู้สึกท้อแท้ ผิดหวัง หหมดกำลังใจ ไม่เอาใจใส่ในงานเหมือนเช่นเดิมและร้ายแรงที่สุดอาจตัดสินใจออกจากองค์กรไปอย่างน่าเสียดาย

2. งานที่ได้รับมอบหมายไม่ใช่งานที่ถนัด

องค์กรหลายองค์กรมักเข้าใจว่าคนเก่งและคนมีความสามารถ จะสามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพได้ โดยลืมนึกไปว่างานที่ได้มอบหมายให้ นั้นเป็นงานที่เขาถนัดและชอบที่จะทำหรือไม่ หากพนักงานคนใดได้รับมอบหมายงานที่ตนไม่ถนัดและไม่ใช่ว่าสิ่งที่ไม่ถนัดนั้นจะยากเกินความสามารถ แต่ก็อาจสร้างความอึดอัดใจและความตึงเครียดให้พวกเขา และหากปัญหาดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีก็อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานถดถอย และพนักงานออกจากองค์กรไปในที่สุด

3. ไม่ได้รับการสอนงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

การที่พนักงานไม่ได้รับการชี้แนะแนวทางการทำงานจากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม อาจทำให้พวกเขา รู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ และในบางครั้งทำให้พวกเขา รู้สึกโดดเดี่ยว ไม่ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม และอาจมองหาสถานที่ทำงานใหม่ที่สามารถให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงานและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนามากขึ้น

4. มองไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยแรกๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่ หากพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาไม่มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพหรือมีความรู้สึกว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กรไม่เป็นธรรมหรือไม่เหมาะสม ความกระตือรือร้นในการทำงานของพวกเขาอาจถูกบั่นทอน รู้สึกท้อแท้ใจ ไม่อยากจะทำอะไรให้แก่งาน และหากมีหน่วยงานอื่นยื่นข้อเสนอที่ดีกว่าให้ พนักงานเหล่านั้นก็พร้อมจะไปเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

5. คุณค่าในตนเองถูกบั่นทอนและไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน

ปกติทุกคนต้องการรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ และได้รับการยอมรับจากสังคม ดังนั้น เมื่อใดที่องค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าไม่มีความหมาย เช่น ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตน ไม่จัดเตรียมสถานที่และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงาน หรือสิ่งที่จะพิจารณาความดีความชอบหรือมอบหมายงานสำคัญให้ พวกเขา มักจะหลีกเลี่ยงที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นและพยายามที่จะแสวงหางานใหม่ที่ทำให้ตนรู้สึกคุณค่าและได้รับการยอมรับมากขึ้น

6. ตึงเครียดจากการทำงานมากเกินไป ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

สำหรับหลายๆ คน ความสำเร็จในหน้าที่การงานอาจสร้างความภาคภูมิใจ แต่ชีวิตการทำงานต้องดำเนินควบคู่ไปกับชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุลจึงจะก่อให้เกิดความสุขอย่างแท้จริง การทำงานเกินกำลังนอกจากจะทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยล้าและตึงเครียดแล้ว ยังอาจส่งผลถึงครอบครัวและคนรอบข้างให้รู้สึกไม่สบายใจและเครียดตามไปด้วย ซึ่งเมื่อพนักงานต้องตัดสินใจเลือกระหว่างงานกับครอบครัว หลายคนมักจะหาทางออกโดยหางานใหม่ที่จะช่วยทำให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานมีความสมดุลมากขึ้น

การลาออกของบุคลากร เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหาโอกาสและทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งโอกาสทางเลือกจะมีมากขึ้นหรือน้อยขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ และ สภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน หากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อย บุคคลอาจจะไม่ลาออกจากการงานแต่จะมีพฤติกรรมอื่นเกิดขึ้นแทน เพื่อลดความวิตกกังวล และความคับข้องใจที่ไม่สามารถลาออกจากการงานได้ ตามแนวคิดของ Steer and Mowder (อ้างถึงใน สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์, 2550, หน้า 12) ได้กล่าวว่าการลาออกจะ

เป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกพร้อมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออก ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากแบบสอบถามในประเด็นกรณีที่ลูกจ้างได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานในทุกๆ ด้าน จนก่อให้เกิดความพึงพอใจแล้ว มีความประสงค์ที่จะคงอยู่กับหน่วยงานอย่างยั่งยืนหรือตลอดไป ซึ่งลูกจ้างตามสัญญาจ้างที่ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยกับความคิดเห็นดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 63.8 ซึ่งทำให้เห็นว่าหากบุคคลได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจ และเสนองานที่มีความท้าทาย เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในตัวบุคคล ก็จะมีพฤติกรรมการลาออกลดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Federick Herzberg (อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557 หน้า 288-289) ได้เสนอทฤษฎีปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกที่ดี หรือเกิดความพึงพอใจต่องานนั้น พบว่าส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job content) ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ปรากฏว่าส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานนั้น (Job context) Herzberg เชื่อว่า ปัจจัยที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคณไว้ขององค์กร ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานลงมาถึงระดับศูนย์และพยายามตอบสนองความต้องการเพียงใดก็ตามก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้น ทฤษฎีของ Herzberg จึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงเป็นการจูงใจให้ทำงานอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาการลาออกของบุคลากร และสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้นานที่สุดนั้น ดังนี้

1. องค์กรต้องตอบสนองความต้องการด้วยปัจจัยจุดต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน หรือเกิดความเบื่อหน่าย ถ้อยถ้อย ทดถกกำลังใจในการทำงาน จนกลายเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรต้องลาออกจากงานไปในที่สุด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องจัดหาปัจจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างการจูงใจ และขจัดความไม่พอใจของบุคลากรให้หมดไป จะได้ทำให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

2. บริหารจัดการให้บุคลากรแต่ละคนมีความพอใจในขณะทำงาน โดยบุคลากรจะได้รับปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียง โดยพิจารณาจ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม

3. จะต้องป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน โดยการจัดระบบการสื่อสารให้ติดต่อกันได้ทั้ง 2 ทาง คือจากผู้บริหารถึงลูกจ้าง และจากลูกจ้างกลับมายังผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

4. จัดให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจสูงในการทำงาน ด้วยการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูง มีหลักประกันในอาชีพ มีสภาพการทำงานที่ดี

5. จัดให้บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพซึ่งจะต้องมีทั้งโอกาสตำแหน่งหน้าที่ และมีจำนวนเพียงพอสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานที่มีผลงานดี ความประพฤติดี เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องมีการวางแผนจัดกรอบอัตรากำลังขององค์กรไว้เป็นแผนระยะสั้น 1-3 ปี และแผนระยะยาว 5 ปี

เอกสารอ้างอิง

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.

- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2542). *การเลิกจ้างและการลาออก* (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6102
ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ Research Methodology in
Public Administration*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐ
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ณัฐธิดา แก้วมณีชัย. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออก และต้นทุนการ
ลาออกของพยาบาลโรงพยาบาลศรีนครินทร์ จ.ขอนแก่น*. รายงาน
การศึกษาอิสระปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์
ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประคัลภ์ ปิ่นทพลงกูร (2556). *อัตราการลาออกของพนักงานควรเป็นเท่าไร? ค้น
เมื่อ 2 พฤศจิกายน 2560*, จาก
<https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=hrman&month=25-08-2013&group=4&gblog=64>
- วิภาดา ลีเฉลิมวงศ์. (2551). *เบื้องหลังการออกจากงาน*. ใน สำนักงาน ก.พ.. กระแส
คน กระแสโลก เปิดโลกความรู้ พัฒนาทุนมนุษย์. (หน้า 29-35). บริษัท โกล
บอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด.
- สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท
ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล. (2560). *รายงานสถิติจำนวนบุคลากร ณ วันที่ 30 ก.ย.
2560*.

