

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ภาควิชาพยาธิวิทยา โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง” ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการศึกษาครั้งนี้ตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของการลาออกจากงาน
2. ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงาน
3. ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน
4. ประเภทของการลาออก
5. รูปแบบของกระบวนการลาออกจากงาน
6. แนวทางศึกษาเกี่ยวกับการลาออก
7. ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงาน
8. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการลาออกจากงาน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการลาออกจากงาน

การลาออกจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามความต้องการของตน การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่ เป็นต้น การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง บุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงานหรือเกิดปัญหาที่เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล (Brain Drain)” นั่นเอง (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์, 2545, หน้า 186-187)

Mejia, Balkin และ Candy (อ้างถึงในเกรียงศักดิ์, 2543: 159) ได้อธิบายความหมายของการลาออกจากงานของพนักงาน ดังนี้

1. การลาออกจากงานโดยความสมัครใจของพนักงาน เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตัดสินใจด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลที่เกี่ยวกับอาชีพ การตัดสินใจอาจเป็นเพราะพนักงานได้งานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ต้องการเปลี่ยนอาชีพ ต้องการมีเวลาอยู่กับครอบครัว พบว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่พอใจ เพราะสภาพการทำงานไม่ดี ได้เงินเดือนน้อยหรือได้ประโยชน์เกื้อกูลน้อย และมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สรุปคือพนักงานออกจากงานเนื่องจากความไม่ดึงดูดใจกับไม่มีความสุขในงานที่ทำ การลาออกจากงานด้วยความสมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ การลาออก (Quits) กับการเกษียณอายุ (Retirements)

1.1 การลาออก การตัดสินใจลาออกของพนักงานขึ้นอยู่กับพนักงานไม่พอใจในงานที่ทำ และมีทางเลือกที่ดึงดูดใจภายนอกมากกว่าในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงาน สภาพแวดล้อม หรือทั้งสองอย่าง จากการศึกษาเกี่ยวกับการลาออกด้วยความสมัครใจของ Werther และ Davis (อ้างถึงในเกรียงศักดิ์, 2543, หน้า 162) พบว่าร้อยละ 70 ของพนักงานที่มีคุณค่าลาออกไปเนื่องจาก

1.1.1 ไม่ได้รับการยอมรับร้อยละ 26

1.1.2 ไม่พอใจการบริหารจัดการร้อยละ 15

1.1.3 เงินเดือนหรือประโยชน์เกื้อกูลไม่พอเพียงร้อยละ 6

1.1.4 เบื้องานที่รับผิดชอบร้อยละ 6

1.2 การเกษียณอายุ การเกษียณอายุต่างไปจากการลาออกจากงานหลายประการ ประการแรกการเกษียณอายุเป็นการสิ้นสุดอาชีพของพนักงาน แต่การลาออกจากงานเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ ประการที่สองการเกษียณอายุ เนื่องมาจากที่พนักงานต้องการได้รับประโยชน์เกื้อกูลในการเกษียณจากองค์กรซึ่งเป็นรายได้ที่ออมไว้ให้กับพนักงาน และเป็นความมั่นคงทางสังคมพนักงานที่ลาออก จะไม่ได้รับประโยชน์เกื้อกูลนี้ ประการสุดท้ายองค์กรมีแผนการเกษียณอายุล่วงหน้าพนักงานจึงลาออกจากงานตามแผนเกษียณอายุ

2. การลาออกจากงานที่ไม่ใช่ความสมัครใจ การพ้นจากงานประเภทนี้เกิดขึ้นจากการที่ฝ่ายบริหารหรือองค์กรพิจารณาให้พนักงานลาออกจากงานเนื่องมาจากความจำเป็นทางเศรษฐกิจหรือพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กร การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การไล่ออก (Discharges) และการปลดออกหรือเลิกจ้าง (Layoffs)

2.1 การไล่ออก การไล่ออกเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารหรือองค์กรพิจารณาว่าพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กร อาจเป็นเพราะพนักงานปฏิบัติงานไม่ได้ผลดี หรือถูกไล่ออกเพราะพนักงานประพฤติปฏิบัติที่เสียหายร้ายแรง ทุจริต เสื่อมเสียศีลธรรม เป็นต้น

2.2 การปลดออกหรือเลิกจ้าง การปลดออกหรือการเลิกจ้างพนักงานนับเป็นวิธีการที่รุนแรง สาเหตุของการปลดออกจากงานอาจจะเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม หรือกลยุทธ์ขององค์กร

เปลี่ยนไป ทำให้เป็นแรงผลักดันที่ต้องลดกำลังคน การแข่งขันกันรุนแรง การลดการผลิต การเปลี่ยนเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจและการเงิน เป็นต้น

สรุปว่าการลาออกจากงานนั้นเกิดขึ้นทั้งที่พนักงานสมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งสาเหตุที่ลาออกจากงานอาจเกิดได้จากหลายๆ ปัจจัย ซึ่งบางปัจจัยอาจจะมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง จากเพื่อนร่วมงาน และจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ว่าการลาออกจะเกิดจากปัจจัยใดก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรนั้นทั้งสิ้น

มอเบิลีย์ (Mobley, 1982, p.11) ได้ให้ความหมายของการลาออก หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยพนักงานเป็นผู้ที่จัดการเอง
2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และหมายถึงการเกษียณอายุและการตาย

ไพร์ซ์ (Price, 1997, p.95) ให้คำนิยามของการลาออกว่า หมายถึงระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กร คำนิยามนี้เน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

เซย์เลส และสเตร (Sayles & Strauss, 1977, pp.2-53) ได้กล่าวว่า การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานและการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงานทดแทน หรือการเข้าทำงานและการออกจากงานของพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กร สำหรับการเข้าทำงานมีความหมายรวมถึงการว่าจ้างพนักงานใหม่และการเรียกพนักงานเก่ากลับเข้าทำงานด้วย ส่วนการออกจากงานหมายถึงการลาออก การไล่ออก และการให้ออกเนื่องจากขาดงานเกิน 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาตการหมุนเวียนการทำงานนี้เกิดขึ้นโดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การออกจากงานโดยสมัครใจมักจะเกิดจากตัวพนักงานเอง ในขณะที่ออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การออกจากงาน โดยหลีกเลี่ยงได้มักเกิดในรูปที่นายจ้างควบคุมในเรื่องของเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป สำหรับการลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ ความเจ็บป่วย การเกษียณอายุ การตาย และการตั้งครุภักดิ์ เป็นต้น

สตีลส์ และมอว์เดย์ (Steet & Mowday, n.d. อ้างถึงใน มนิตรา โอมะคุปต์, 2535, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกไว้ว่าจะเป็นตัวเชื่อกฎการลาออกที่เกิดขึ้น

การลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกร่วมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออก มีอิทธิพล 2 ลักษณะ คือ

1. ทำให้เกิดการลาออกโดยตรง บุคคลตัดสินใจลาออกโดยทันทีแม้ยังไม่มีทางเลือกอื่น
2. เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหาโอกาส และทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งโอกาสทางเลือกจะมีมากหรือน้อยขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ และสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน หากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อย บุคคลอาจจะไม่ลาออกจากองค์กรได้ แต่จะมีพฤติกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นแทน เพื่อลดความวิตกกังวล และความคับข้องใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้ เช่น การขาดงาน การทำงานเพื่อชก การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เมื่อบุคคลตั้งใจจะลาออก และมีทางเลือกก็จะเกิดพฤติกรรมการลาออกขึ้น

เสนาะ ดิยาวี (2525, หน้า 52) กล่าวว่า การลาออกหมายถึงการหมุนเวียนของแรงงาน

จากความหมายข้างต้นดังกล่าวมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย และในการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า แนวโน้มที่จะลาออกจากงานหมายถึง ความคิดความรู้สึกรักของพนักงานบริษัทในความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานของบริษัทนี้ในอนาคต

Porter และคณะ (1974) กล่าวว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานสามารถทำนายได้ง่ายกว่าการลาออกจากงานจริงทั้งนี้เพราะความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรมากกว่าการลาออกจากงานจริงที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกอย่างมาก ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานมีความสัมพันธ์สูงกับพฤติกรรมการลาออกจากงาน

แมทธิส และแจ๊คสัน กล่าวไว้ว่า การลาออกแบ่งเป็นการลาออกอย่างสมัครใจ (Voluntary Turnover) และการลาออกอย่างไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) (Mathis and Jackson, 2002, p.23) การลาออกอย่างไม่สมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานถูกไล่ออกจากงานในขณะที่การลาออกอย่างสมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีทางเลือก ซึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น งานที่ทำอยู่ไม่ท้าทาย มีโอกาสที่ดีกว่าในการก้าวหน้าในอาชีพงานใหม่ให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า สถานที่ตั้งของที่ทำงาน หัวหน้างาน ความกดดันในการทำงาน อย่างไรก็ตามการลาออกไม่ใช่มีผลเชิงลบอย่างเดียว แต่บางครั้งการลาออกของพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเพราะว่าพนักงานที่ลาออกเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำและไว้วางใจไม่ได้

เฮนแมน ทรี และ จั๊ด (Heneman III and Judge, 2003, p. 665) จำแนกประเภทการลาออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การลาออกอย่างสมัครใจ (Voluntary Turnover) ซึ่งแบ่งเป็นการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้ (Avoidable) และการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable) สำหรับการลาออกอย่าง

หลีกเลี่ยงได้นั้นมีความเป็นไปได้ที่องค์กรจะหาวิธีการป้องกันได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าวได้แก่ การปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้นหรือมอบหมายงานใหม่ให้พนักงานที่จะลาออกทำการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นองค์กรไม่สามารถหาวิธีป้องกันได้ ซึ่งการลาออกดังกล่าว ได้แก่ การลาออกเนื่องจากพนักงานต้องการไปศึกษาต่อ พนักงานต้องการลาออกเพื่อหางานใหม่ที่แตกต่างจากงานเดิม เป็นต้น การจำแนกการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้น บางครั้งอาจขึ้นอยู่กับองค์กรเองว่าจะพยายามหาวิธีการป้องกันการลาออกนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งมีองค์กรหลายองค์กรเลือกที่จะป้องกันการลาออกโดยเลือกดำเนินการเฉพาะกับพนักงานบางคน เช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีความรู้ ทักษะ และความสามารถมีโอกาสที่จะได้รับเลือกให้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับรางวัลหรือโบนัสจำนวนมาก และมีประสบการณ์มาก และอาจเป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ขาดต่อการสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทน

2. การลาออกอย่างไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) ซึ่งแยกเป็นการไล่ออกและการลดจำนวนพนักงาน โดยมากการไล่ออกจะดำเนินการเฉพาะกับพนักงานคนเดียว ซึ่งอาจเป็นพนักงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัย หรือเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ส่วนการลดจำนวนพนักงานจะดำเนินการกับพนักงานเป็นกลุ่ม การลดจำนวนพนักงานมักจะดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร บางครั้งอาจจะทำอย่างถาวรหรือชั่วคราวก็ได้

นอกจากนี้แล้ว เฮนแมน ทรี และ จัดด์ ยังอธิบายถึงสาเหตุของการลาออกไว้ว่า การลาออกอย่างสมัครใจอาจเกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือ ประการแรก พนักงานเองมีความต้องการที่จะออกจากงานเนื่องจากสาเหตุได้แก่ มีความพึงพอใจในงานน้อย เผชิญกับเรื่องที่ไม่คาดคิดในองค์กร มีปัญหาส่วนตัว ประการที่สอง การลาออกจากงานในช่วงเวลานั้นๆ สามารถกระทำได้ง่ายเนื่องจากสถานะของการจ้างงานในตลาดแรงงานมีมาก และประการที่สาม พนักงานมีทางเลือกหลายทาง เช่น มีบริษัทอื่นเสนอตำแหน่งงานให้ เป็นต้น ส่วนสาเหตุของการไล่ออกจากงาน และการลดจำนวนพนักงานนั้น ได้แก่ การไล่ออกจากงาน เนื่องจากพนักงานมีผลการทำงานไม่ดี ขาดความรู้ ทักษะและความสามารถ สาเหตุของการลดจำนวนพนักงานนั้น โดยมากสืบเนื่องจากจำนวนพนักงานมีเกินความต้องการ

ซีเคียร์ และฟริวเดนเบอร์ก (Shikiar and Freudenberg, 1982, p.845) กล่าวว่า ตัวแบบใหม่ของการลาออกแบบสมัครใจไม่ได้เน้นแล้วว่าความไม่พอใจในงานเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการลาออกจากงาน โดยซีเคียร์ และฟริวเดนเบอร์ก ยกตัวอย่างตัวแบบของไพร์ส (อ้างถึงใน Shikiar and Freudenberg, 1982, p.846) ซึ่งอธิบายว่า ค่าตอบแทน การสื่อสาร แบบเป็นทางการและการรวมศูนย์เป็นตัวแปรหลักของการลาออกจากงาน ในขณะที่ความไม่พึงพอใจในงานเป็นตัวแปรในบางกรณีเท่านั้น และเสนอว่าโอกาสสำหรับการได้งานใหม่ (ทางเลือก การจ้างงานใหม่) เป็นตัวแปรอันดับ

สองระหว่างความไม่พึงพอใจในงานและการลาออกจากงาน เหมือนกับตัวแบบเรื่องกระบวนการตัดสินใจในการลาออกจากงานของมอบลีย์และคณะ ที่เสนอตัวแปรเชื่อมโยงความไม่พึงพอใจในงานกับการลาออก เช่น การคิดลาออกจากงาน การหาทางเลือกใหม่ในงาน การเปรียบเทียบตัวเลือกใหม่กับงานปัจจุบัน กล่าวโดยสรุปได้ว่าความคิดหลักของตัวแบบเหล่านี้ คือ ความไม่พึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ยังไม่พอเพียงที่จะนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงาน

การ์ตเนอร์ และ โนลเลน (Gaertner and Nollen, 1992, p.448) ให้แนวคิดว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังจะจากองค์กรไปเนื่องจากเชื่อว่าตนเองจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก

เท็ต และ เมเยอร์ (Tett and Meyer, 1993, p.262) ให้ความหมายว่าความตั้งใจลาออก หมายถึง การไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะออกจากองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการผลัดงาน (Withdrawal cognitive)

แวนเดนเบอร์ก และ เนลสัน (Vandenberg and Nelson, 1999, p.1315) กล่าวว่าความตั้งใจลาออก หมายถึง การที่บุคคลมีการประมาณความเป็นไปได้ที่จะลาออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ภาควิชาพยาธิวิทยา โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้ให้ความหมายของความตั้งใจลาออกจากองค์กรว่า ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อวางแผนลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรอื่น หรือการโอนย้ายงานไปสถานที่ทำงานอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของพนักงาน แต่อาจยังไม่มีมติตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

ผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน

การลาออกจากงานนับเป็นเรื่องที่สำคัญในชีวิตการทำงาน of พนักงาน ลูกจ้างต้องใช้การพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ ดังนั้นหากพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานแล้ว แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมเช่นนี้ไม่ใช่พฤติกรรมปกติของพนักงาน เรื่องนี้ เลงดี้ (Landy, 1985, p.410) กล่าวว่า การลาออกจากงานเป็นการเปลี่ยนวิถีชีวิตของพนักงาน พนักงานต้อง

คำนึงถึงความรับผิดชอบที่มีอยู่และต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานในที่ทำงานใหม่ นอกจากนี้ผู้ที่ลาออกจากราชการยังจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ไกลออกไปและไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรับผิดชอบส่วนตัว สถานที่ทำงาน และสภาพการจ้างงานอีกด้วย

ดังนั้นการบริหารแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานนั้น จึงต้องเริ่มต้นจากการศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานในระหว่างที่ลูกจ้างยังทำงานอยู่ และเมื่อทราบถึงปัจจัยเหล่านั้นแล้วจึงหาทางยับยั้ง แก้ไข หรือป้องกันไม่ให้ปัจจัยเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อลูกจ้างอีกต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดสภาพเงื่อนไขที่เหมาะสมในการทำงานให้เกิดขึ้น เมื่อพนักงานเปรียบเทียบแล้วว่าการทำงานอยู่กับสถานที่ทำงานเดิมยังคงสนองความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานได้มากกว่าการลาออกไปทำงานกับที่ทำงานแห่งใหม่แล้ว ความตั้งใจที่จะลาออกจากราชการก็จะหมดไป พนักงานก็จะยังคงทำงานกับสถานที่ทำงานเดิมต่อไป

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์กร เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหลายๆ ด้านดังนี้ (สกวรัตน์ อินทุสมิต, 2543, หน้า 22-24)

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออกองค์กรจึงต้องจำเป็นต้องมีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลง กระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพนักงาน พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าพนักงานเก่าคนอื่นๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรม และผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พัฒนาทักษะต่างๆ

3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กรในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบขาดความต่อเนื่อง และนับถือผลผลิตที่สูญเสียไปจนกว่ามีพนักงานใหม่เข้ามารั้งหน้าที่แทนหน่วยงานต่างๆ พนักงานจะทำงานร่วมกัน มีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. การทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลอื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป เสียขวัญ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น

5. เกิดภาพพจน์ที่ได้ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของสาธารณชนเสียไป

6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงาน และฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร แต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับส่งข่าวสารได้อย่างถูกต้องชัดเจน

นอกจากนั้นแล้ว การลาออกยังส่งผลติดตามมาอีกนานับประการ ดังที่ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, หน้า 70) กล่าวว่า เป็นการเพิ่มพูนต้นทุนขององค์กรในประเภทค่าใช้จ่ายต่อไปนี้ คือ

1. ต้นทุนการจัดจ้างคน ได้แก่ การสิ้นเปลืองเวลา และภาระในกระบวนการ สรรหา การทดสอบ และการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนเข้ามาทดแทนคนที่ออกไป

2. ต้นทุนการฝึกอบรม ได้แก่ การเสียเวลาของหัวหน้าฝ่ายบุคคล และของตัวผู้รับการฝึกอบรมเอง

3. ผู้เริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่โดยปกติจะทำงานได้น้อยกว่าเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับ

4. ผู้เริ่มทำงานใหม่จะมีโอกาสทำงานพลาด หรือทำให้เกิดความเสียหายจากอุบัติเหตุได้มาก และทำให้อัตราการใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลืองสูง

5. ช่วงเวลาที่รอการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่าจะมีผลให้ผลผลิตลดลง และไม่ได้ใช้เครื่องจักร เครื่องมือเต็มกำลังคน

6. ต้องมีการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากการเข้าออกงานมีมาก และก่อให้เกิดปัญหาการทำงานไม่เสร็จทันตามเวลาที่กำหนดที่ลูกค้าต้องการ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่าการเข้าทำงานและการออกจากงานของบุคลากรในแต่ละองค์กรซึ่งเกิดขึ้นโดยทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ อีกทั้งหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะสนใจในเรื่องเฉพาะของการลาออกโดยสมัครใจ เพราะว่าพฤติกรรมการลาออกเป็นเรื่องที่น่าศึกษาหาสาเหตุว่า เกิดขึ้นเพราะเหตุใด ที่สำคัญคือการลาออกมักจะมีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของผลกระทบที่บริษัทจะได้รับแล้วมีมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้จากการที่ถูกจ้างลาออกจากงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาแก่บริษัทภายหลังได้ อาทิเช่น ค่าใช้จ่าย ในการสมัครลูกจ้าง ฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

การลาออกจากงานของพนักงานมีผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ กับทั้งองค์กรและตัวบุคคล ดังต่อไปนี้ (ดุจดาว มีปรีชา, 2539, หน้า 26 – 29)

1. ผลกระทบต่อองค์กร กล่าวคือ ในบางครั้งการที่มีพนักงานลาออกอาจทำให้ได้พนักงานใหม่ที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเข้ามาแทนที่ เนื่องจากพนักงานที่ลาออกไปมีผลการ

ปฏิบัติงานต่ำ หรือเป็นพนักงานที่มีปัญหา และจะก่อให้เกิดความรู้ แนวคิด เทคโนโลยีใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการรับคนใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ การลาออกยังสามารถลดพฤติกรรมผลการผลงานต่างๆ ที่ไม่พึงปรารถนา ในกรณีที่บุคคลมีความต้องการลาออก แต่ไม่สามารถจะทำได้เนื่องจากเหตุผลบางประการ เช่น ไม่มีทางเลือก มีความจำเป็นทางครอบครัว บุคคลเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมผลการผลงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การขาดงาน การท้อแท้เฉื่อยชา ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้น ถ้าบุคคลประเภทนี้มีโอกาสในการเปลี่ยนงาน จะทำให้พฤติกรรมผลการผลงานในรูปแบบต่างๆ ลดน้อยลง และยังเป็น การลดความขัดแย้งในองค์กร การในทางตรงข้าม การลาออกก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรด้วย กล่าวคือ เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครงาน คัดเลือกและฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาสำหรับพนักงานที่ต้องมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ ผลผลิตและประสิทธิภาพที่ลดลง ขวัญกำลังใจลดลง เพราะการลาออกของบุคคลหนึ่งอาจจะมีผลต่อทัศนคติของบุคคลที่เหลืออยู่ได้เช่นกัน

2. ผลกระทบต่อบุคคล กล่าวคือ การลาออกก่อให้เกิดผลดี คือบุคคลที่ลาออกจากงานไป อาจจะได้รับแรงจูงใจที่ดีกว่าจากองค์กรใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นในเรื่องของค่าตอบแทนที่มากขึ้น เป็นงานที่ท้าทายความสามารถมากกว่าเดิม มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น ในทางกลับกันสำหรับผู้ที่ยังคงอยู่ในองค์กรนั้น การที่มีบุคคลลาออกไปจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่ยังอยู่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้สูงขึ้น และการที่มีคนใหม่ที่มีคุณภาพสูงเข้ามาแทนที่คนเดิม แต่ทว่าการที่มีบุคคลลาออกจากองค์กรเป็นจำนวนมาก จะมีผลทำให้บุคคลที่ยังอยู่พยายามพิจารณาหาสาเหตุของการลาออกของเพื่อนร่วมงาน และอาจทำให้ตนเองพยายามแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย

นอบสค์คอต คอปอเรชั่น (Nobscot Corporation, 2004) ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากการออกจากงาน ดังนี้คือ

1. ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากพนักงานลาออก (The Cost of Turnover)

เป็นที่ทราบกันดีสำหรับผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานลาออก ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานใหม่ การฝึกอบรม และการสูญเสียผลผลิต และจากตัวเลขพบว่า องค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นประมาณ 25% ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออก ตัวอย่างเช่น ถ้าเงินเดือนเท่ากับ 20,000 เหรียญต่อปี ฉะนั้นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะเท่ากับ 5,000 เหรียญต่อพนักงานหนึ่งคน ถ้าองค์กรมีพนักงานลาออก 30 คนต่อเดือน องค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเท่ากับ 150,000 เหรียญต่อเดือน หรือเท่ากับ 1,800,000 เหรียญต่อปี

2. การสูญเสียความรู้ขององค์กร (Loss of Company Knowledge)

เมื่อพนักงานลาออก องค์กรจะสูญเสียความรู้ที่อยู่กับตัวพนักงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร จากลูกค้าหรือโครงการที่เคยร่วมดำเนินการทั้งในอดีตและปัจจุบัน หรือแม้แต่ต้องสูญเสียให้กับคู่แข่ง ซึ่งโดยปกติองค์กรต้องใช้ทั้งเวลาและเงินเพื่อการลงทุนสำหรับพนักงานในแต่ละคน หากพนักงานลาออกจะทำให้องค์กรสูญเสียการลงทุนดังกล่าว และทำให้ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การพังทลายทางการบริการลูกค้า (Disruption of Customer Service)

ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของลูกค้ากับพนักงานนั้นถูกพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการซื้อขายกันอย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานลาออกความสัมพันธ์ดังกล่าวมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรสูญเสียลูกค้าได้

4. การลาออกของพนักงานส่งผลให้เกิดการลาออกได้มากขึ้น (Turnover Spirals into More Turnover)

เมื่อพนักงานลาออกจะส่งผลถึงความรู้สึกของพนักงานที่อยู่ในองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเกลียดชัง ความเกียจคร้าน หรือมีการพูดถึงในด้านลบทำให้ส่งผลถึงขวัญกำลังใจของพนักงานที่เหลือในองค์กรได้ และอาจทำให้พนักงานลาออกเพิ่มมากขึ้น

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

ผลต่อองค์กร

1. ผลต่อค่าใช้จ่าย

การลาออกเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม ได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพที่ลดลงในระหว่างการฝึกอบรมบุคลากรใหม่เพื่อมาแทนที่บุคลากรที่ลาออกไป

2. ผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร

หากบุคลากรที่ลาออกจากองค์กร ไปเป็นผู้ที่มีความชำนาญ มีความสามารถสูงจะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และอาจก่อให้เกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียงได้

3. ผลต่อกลุ่มสังคมในองค์กร

หากผู้ที่ลาออกจากองค์กร ไปเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของกลุ่ม การลาออกของเขาจะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่โดยทำให้ปริมาณงานมากขึ้นและผลงานอาจมีประสิทธิภาพลดลง

4. ผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร

การลาออกของบุคลากรที่เป็นผู้ที่เป็นที่เคารพ หรือเป็นที่รักใคร่ของบุคลากร อาจมีผลต่อทัศนคติ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้ทราบว่า ยังมีทางเลือกอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงานใหม่อีกมากมาย ในขณะที่แต่เดิมไม่เคยสนใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่

5. ผลต่อการสูญเสียโอกาสที่ดีขององค์กร

การเปลี่ยนงานของบุคลากรอาจเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องระงับหรือเลื่อนโอกาสที่สำคัญหรือโครงการที่ดี เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ

ผลต่อบุคคล

1. ผลต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร

การที่มีพนักงานลาออกจากองค์กรไป ทำให้พนักงานที่ยังอยู่พยายามพิจารณาหาเหตุผลว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนอื่นๆ ต้องลาออกจากงาน และทำให้เขาพยายามแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย นอกจากนี้การที่เขาได้มีโอกาสรับรู้สภาพความเป็นจริงของหน่วยงานใหม่จะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเดิม

2. ผลต่อพนักงานที่ลาออกจากองค์กร

พนักงานที่ลาออกจะสูญเสียประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงานเดิม เช่น ความอาวุโส ผลประโยชน์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้อาจเกิดความเครียดจากงานใหม่ ซึ่งหากไม่สามารถจัดการกับความเครียดนั้นได้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่นและความสัมพันธ์ภายในครอบครัวได้

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

1. ผลต่อราคาสินค้า

การที่บุคลากรลาออกจากงานไป จะมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในที่เกิดจากการลาออกและการรับพนักงานใหม่ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นไปด้วย

2. ผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

หน่วยงานหรือโรงงานที่ต้องการขยายกิจการอาจไม่สามารถทำได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ทำให้การขยายการลงทุนต้องชะงักงัน หรือหยุดชะงัก

สรุปได้ว่า การลาออกส่งผลกระทบต่อทั้งบุคคลที่ลาออกไปและบุคคลที่ยังอยู่ในองค์กร โดยที่พนักงานผู้ลาออกจากองค์กรจะสูญเสียความอาวุโสในงาน ผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายในการหางานใหม่ เกิดความเครียด สูญเสียความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และสายสัมพันธ์ของครอบครัว และในส่วนของพนักงานที่คงอยู่ในองค์กรจะมีภาระงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เครียด หรือเศร้าที่เสียเพื่อนร่วมงานไป (Mowday et al., 1982, p.147-148) นอกจากนี้การลาออกยังส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนา

พนักงานใหม่ นอกจากนี้ยังเกิดผลเสียหากการทำงานต้องหยุดชะงัก หรือการดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

แม้ว่าจะมีสาเหตุหลายประการที่กระตุ้น ผลักดัน หรือดึงดูดให้พนักงานลาออกจากองค์กร ซึ่งสาเหตุที่พนักงานลาออกอาจเกินการควบคุมขององค์กร เช่น แนวโน้มตลาดแรงงาน ภาวะสุขภาพ แต่ก็มีปัจจัยหลายประการที่เป็นปัจจัยด้านองค์กรซึ่งอยู่ในขอบเขตของผู้บริหาร องค์กรจะสามารถกระทำการเพื่อดึงดูด และรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ลาออก ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการบริหารจัดการและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ในการศึกษาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษากระบวนการลาออก โดยผ่านมุมมองของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งพนักงานจะตัดสินใจจากประสบการณ์ที่ได้รับการปฏิบัติจากองค์กร ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และการได้รับความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออก ซึ่งประสบการณ์ต่างๆ ที่พนักงานได้รับจากนโยบายต่างๆ ขององค์กร อาจมีผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดที่จะลาออก ซึ่งความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นโดยพนักงานจะประเมินจากประสบการณ์ที่ตนได้รับการกระทำต่างๆ จากองค์กร โดยพิจารณาการได้รับความยุติธรรมในเรื่องต่างๆ อีกทั้งนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงานและการดำเนินการที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานจะตอบแทนโดยการทุ่มเททำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ มีความผูกพันต่อองค์กร คงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปแต่หากพบว่าองค์กรไม่ให้คุณค่า หรือเห็นความสำคัญในการทุ่มเททำงานไม่ให้การสนับสนุนให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ไม่มีความยุติธรรมในองค์กร ก็จะส่งผลให้ลดความผูกพันองค์กร และคิดที่จะลาออกจากองค์กรในที่สุด

ประเภทของการลาออก

บลูดอน (Bluedorn, 1982) ได้อธิบายพฤติกรรมการลาออกจากงานว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่งนั้นการลาออกเป็นพฤติกรรมการเลือกหรือการหาสิ่งชดเชย จะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของพนักงานถูกขัดขวางหรือพนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและการเลือกทางใหม่หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นผ่อนคลายลง ส่วนลักษณะที่สอง การลาออกมีระยะเวลาพัฒนาต่อเนื่องกันมาเริ่มต้นจากพนักงานมีพฤติกรรมถอนตัว (Withdrawal) จากสิ่งที่ไม่พึงพอใจซึ่งเป็นความรู้สึกไม่

ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสารด้วย การขาดงานเมื่อมีโอกาส การมาทำงานสาย ในระยะนี้พนักงานเพียงแค่เกิดความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave) เท่านั้นแต่ยังไม่ลาออกจริงหากรอจนกระทั่งพนักงานสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ถึงระดับหนึ่งซึ่งพนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่อาทนอีกต่อไป และเมื่อพนักงานมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าพฤติกรรมลาออกจึงเกิดขึ้น

ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานให้ได้ ย่อมหมายความว่ามีการปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างมากถึงขนาดที่พนักงานจะต้องถอนตัวออกจากอิทธิพลของปัจจัยเหล่านั้นเสีย ซึ่งภาวะเช่นนี้จะแก้ไขได้โดยการลดหรือจำกัดอิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้พนักงานต้องการถอนตัวนั้นเสีย

พอร์เตอร์ และแฮกแมน (Porter & Hacman, 1975 cited in Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, pp. 115-116) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานเดิม อันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลเอง โดยบุคคลนั้นไม่ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น ข้ายางตามสามี / ภรรยา หรือคลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กร และในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นกัน

3. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรจัดสินใจให้บุคคลสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง

4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานจากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์ในตัวบุคคลกับบุคคล และกับองค์กร โดยจะมีการเน้นในประเด็นที่จะดำเนินกลยุทธ์ในการบริการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้คิดและทบทวนเหตุปัญญา พลละกำลังให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ อีกทั้งฝ่ายบริหารระดับสูงก็จะได้เข้ามาสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้ รวมทั้งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรเพื่อการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงต่อไป

จากการศึกษาของ พิกอร์ส และไมเยอร์ส (Pigors & Myers, 1973, p. 220) ได้แบ่งการลาออกของพนักงานเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่นักงานที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน ซึ่งการไล่นักงานที่ทำผิดวินัยออกนั้น เซย์เลส และสเตราสส์ (Sayles & Strauss, 1977,

pp. 52-53) ได้เสนอตัวอย่างของการไล่ออกว่า ควรดำเนินการเมื่อพนักงานขาดงานติดต่อกันเกิน 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต แต่ในส่วนของกฎหมายแรงงานไทยนั้น สามารถดำเนินการได้หากพนักงานขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 3 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต

2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงาน โดยแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ คือ

2.1 สาเหตุที่มาจากองค์กร เช่น

2.1.1 การจ่ายค่าตอบแทน

2.1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.1.3 โอกาสก้าวหน้า

2.1.4 ความท้าทายในงาน เป็นต้น

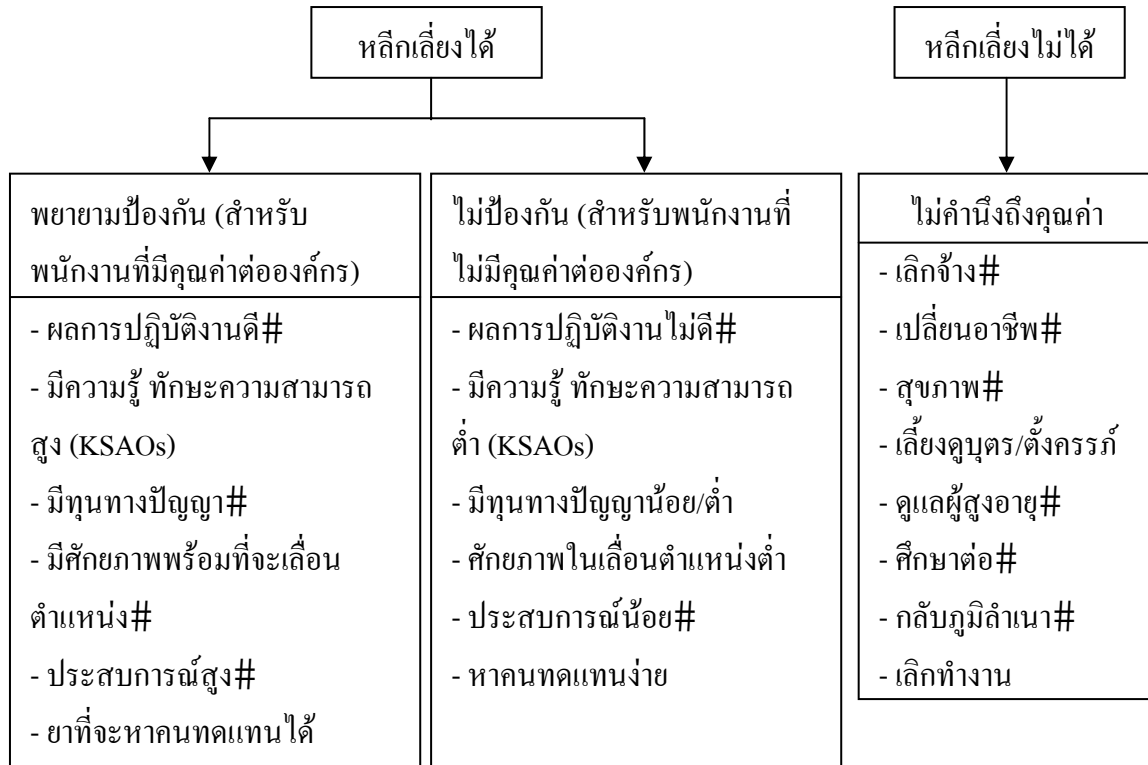
2.2 สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น พนักงาน การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น

3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของพนักงานเมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร

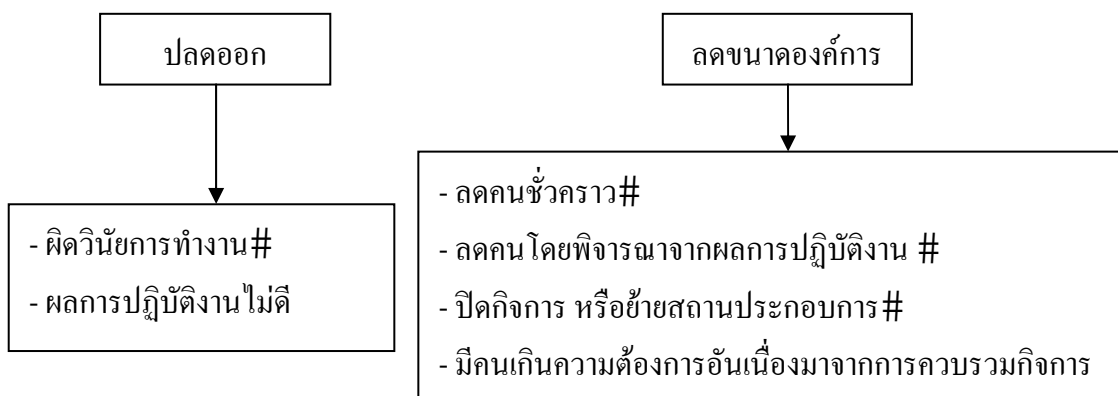
4. การตาย ในส่วนของการลาออกจากงาน โดยสมัครใจนั้น เซย์เลส และสเตราส์ (Sayles & Strauss, 1977, pp. 52-53) มักจะเกิดจากตัวพนักงานเอง ขณะที่การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้นั้น เกิดขึ้นในรูปแบบที่นายจ้างควบคุมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป ส่วนการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกิดขึ้นในรูปแบบของความเจ็บป่วย การตาย การตั้งครุฑ และการเกษียณอายุ เป็นต้น

ฮีนีแมน และจัจ (Heneman & Judge, 2000) ได้กล่าวถึงประเภทของการออกจากงานว่าการออกจากงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การออกจากงานโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ซึ่งเป็นความประสงค์ของพนักงาน และการลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) จะเป็นการประสงค์ขององค์กร โดยการออกจากงานโดยไม่สมัครใจแบ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งแบ่งเป็นสำหรับพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรและพนักงานที่ไม่มีคุณค่าต่อองค์กร และการออกจากงานโดยสมัครใจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ การกลับภูมิลำเนา การต้องดูแลบุตร เป็นต้น และสำหรับการออกจากงานโดยไม่สมัครใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับการปลดพนักงานออกและการลดขนาดขององค์กร ดังมีรายละเอียดโดยแสดงดังภาพ

1. การออกจากงานโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover)



2. การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover)



ภาพที่ 2 แสดงประเภทการลาออกจากงาน

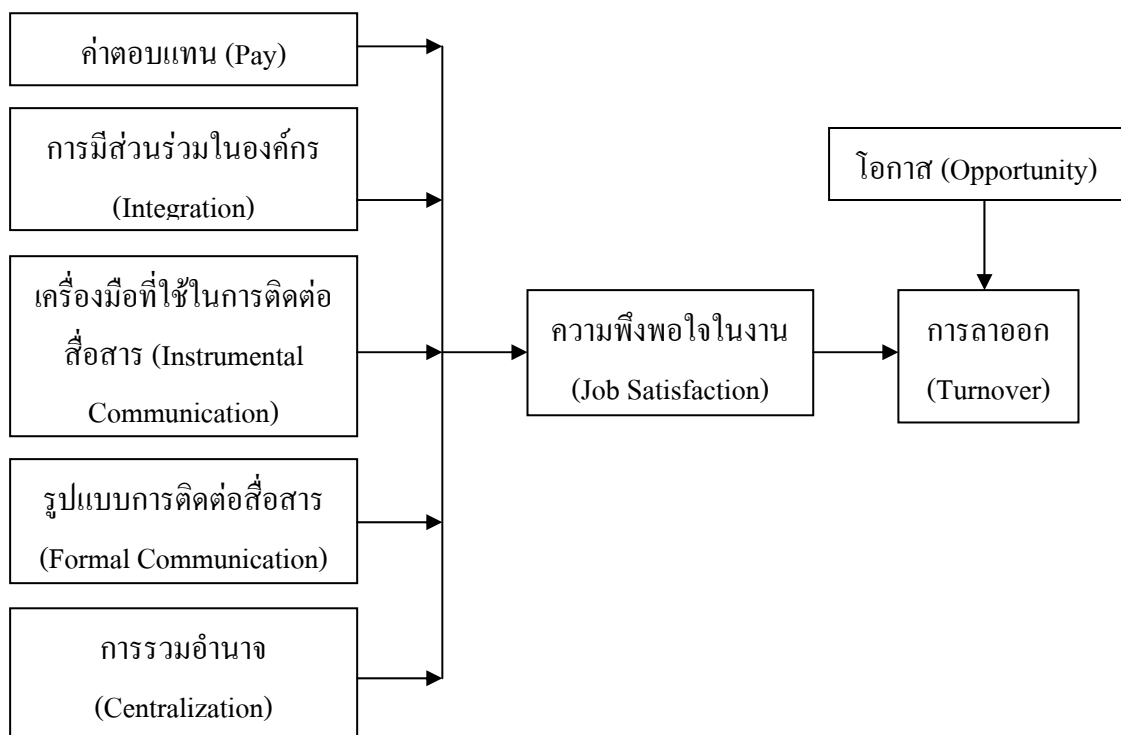
ที่มา: Heneman & Judge, 2000

รูปแบบของกระบวนการลาออกจากงาน

รูปแบบการลาออกตามแนวคิดของไพร์ซ์

ไพร์ซ์ (Price, 1977 อ้างถึงใน Mobley, 1982) กล่าวว่า ค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการลาออก แต่การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการลาออก

นอกจากนี้ไพร์ซ์ ได้อธิบายว่าตัวแปรมีผลต่อการตัดสินใจในการลาออก ได้แก่ ระดับของค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือและรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และลักษณะการบังคับบัญชาแบบรวมอำนาจ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเลือกงานใหม่ของบุคลากรเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจลาออก โดยไพร์ซ์ได้สร้างตัวแบบการลาออกจากงานโดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานโดยตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพร์ซ์ นั้นผู้ศึกษาเห็นว่าตัวแบบดังกล่าวมีการกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกที่เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพ



ภาพที่ 3 แสดงตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพร์ซ์ (Price)

ที่มา: Mobley, 1982, p.120

ไพรซ์ (Price) อธิบายว่าตัวแปรที่เป็นการตัดสินใจขั้นต้นในการลาออกจากงานของบุคลากร ได้แก่ ระดับของค่าจ้างหรือเงินเดือน ความสมานนัยของบุคลากรในองค์กร หรือสื่อสารการรวมอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาแบบหนึ่ง ซึ่งตัวแปรต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยไพรซ์ (Price) ซึ่งให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานและโอกาสของบุคลากรเป็นตัวแปรที่แทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจของบุคลากรนั้นกับการลาออก ซึ่งอาจจะกล่าวได้โดยสรุปว่าตัวแปรการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์ (Price) ได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ระดับค่าจ้าง-เงินเดือน ความสมานนัยของบุคลากรในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและการรวมอำนาจ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก

ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสของการเลือกงานมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างตัวแปรตามข้อ 1 และการลาออก

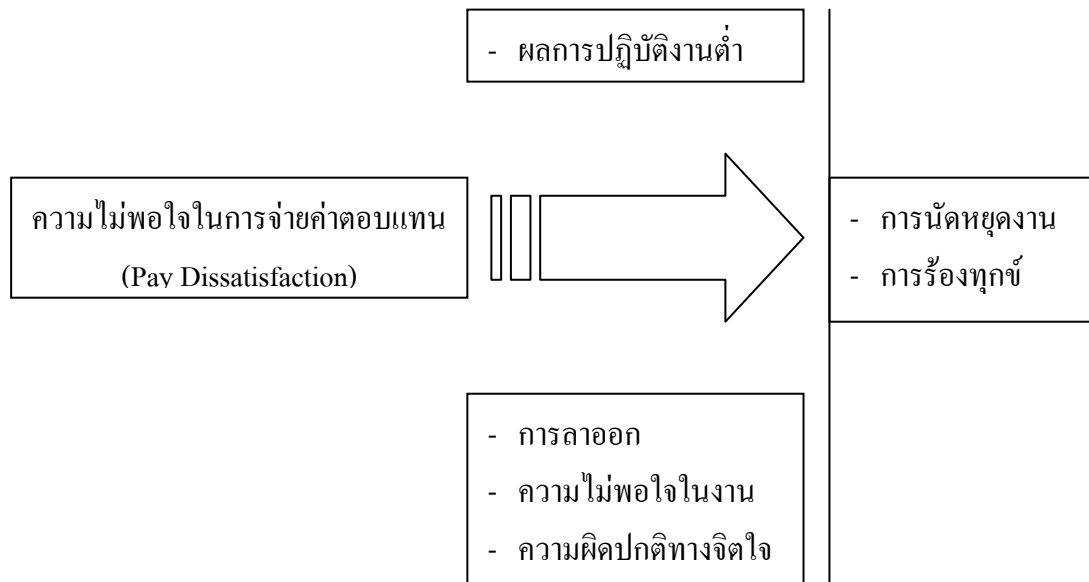
ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจ ซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น

รูปแบบการลาออกตามแนวคิดของลอว์เลอร์ (Lawler, 1971)

ลอว์เลอร์ (Lawler, 1971, p.105) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการลาออกของบุคคลเพื่อค้นหาสาเหตุและผลกระทบของการลาออกที่เกิดขึ้นกับองค์กร และพบว่าการที่บุคคลลาออกจากงานมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Dissatisfaction) ซึ่งผลจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนนี้ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือมีปฏิกิริยาได้ตอบในลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานต่ำ
2. การนัดหยุดงาน
3. การร้องทุกข์
4. การลาออก
5. เกิดความไม่พอใจในงาน
6. เกิดความผิดปกติทางจิตใจ

ซึ่งสามารถสรุปตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของลอร์ (Lawler) ได้ดังภาพที่ 4

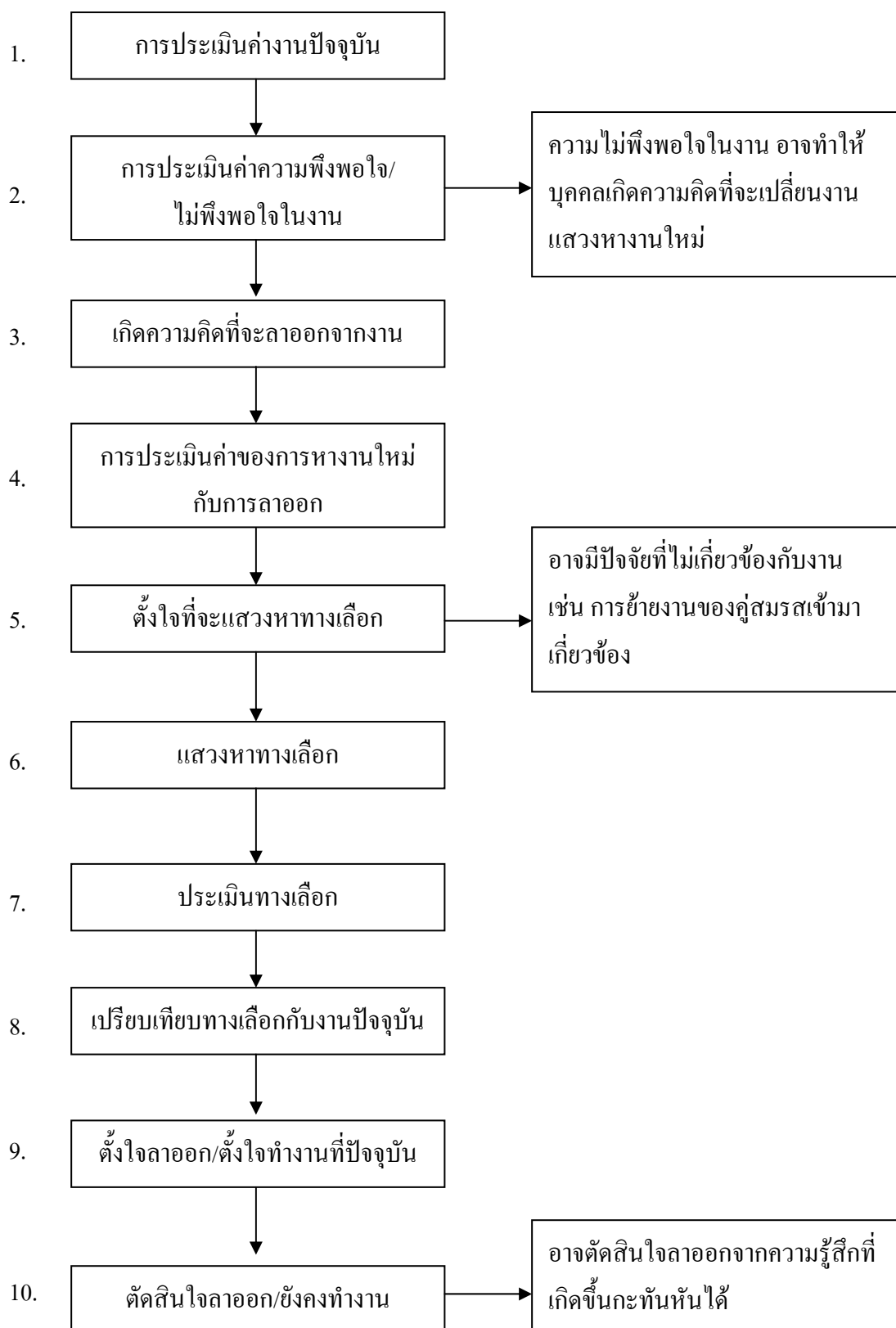


ภาพที่ 4 ผลกระทบที่เกิดจากการความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนของลอร์
ที่มา : Lawler, 1971, p.450

จากการศึกษาตัวแบบการลาออกของของลอร์ (Lawler, 1971) ทำให้ทราบถึงสาเหตุการลาออกและพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกมา 6 พฤติกรรมตามตัวแบบข้างต้น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นเหมือนสัญญาณที่จะแสดงออกมา ถ้าองค์กรไม่หาทางแก้ไขดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อ การลาออกของพนักงานและจะส่งผลต่อการทำงานขององค์กรต่อไปในอนาคตได้

รูปแบบการลาออกตามแนวคิดของมอเบย์ (Mobley, 1982)

มอเบย์ (Mobley, 1982) ได้เสนอขั้นตอนของการตัดสินใจลาออกซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้ โดยแสดงดังภาพ



ภาพที่ 5 แสดงรูปแบบการเชื่อมโยงการตัดสินใจลาออกของ Mobley

ที่มา : Mobley, 1982, p. 123

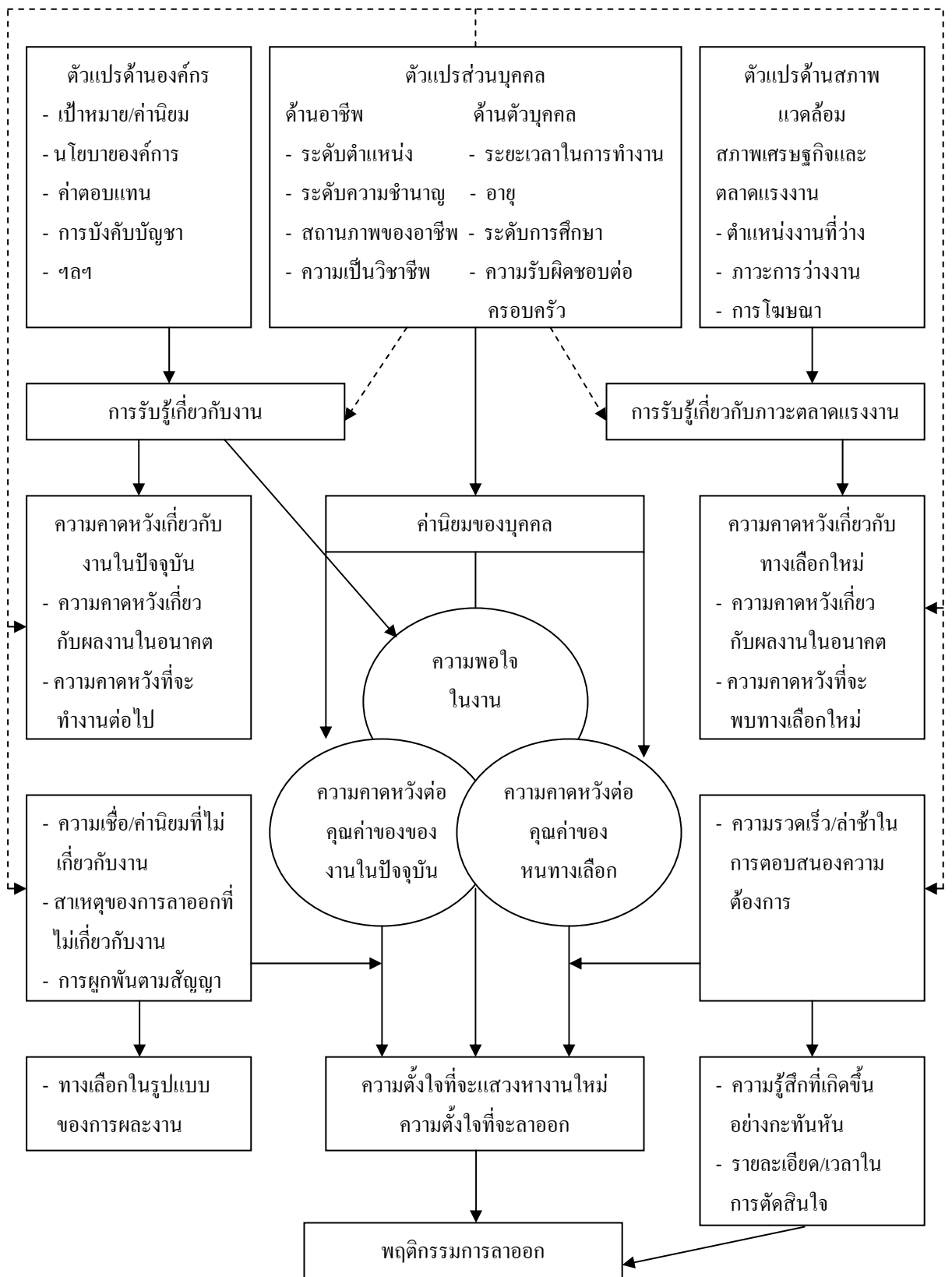
นอกจากนั้นมอเบเลย์ และคณะ ซึ่งประกอบด้วยแฮนด์ (Hand), กริฟเฟทท์ (Griffeth) และ เมกลีโน (Meglino) (Moblely, Griffeth, Hand & Meglino, 1978, October - December, p. 517) ได้สร้างแบบจำลองการลาออก โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการลาออกที่ได้มีผู้ศึกษาไว้แล้ว และพยายามที่จะอธิบายให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้านของการลาออก ไม่ว่าจะเป็นด้านองค์การ สภาพแวดล้อม และตัวแปรส่วนบุคคล ซึ่งในแต่ละด้านจะมีตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้องดังนี้

1. ด้านองค์การ ได้แก่ เป้าหมาย ค่านิยม นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน การควบคุมบังคับบัญชา กลุ่มทำงาน สภาพงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และขนาดขององค์การ เป็นต้น

2. ด้านสภาพแวดล้อม โดยเน้นที่สภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน ได้แก่ ภาวะการว่างงาน ตำแหน่งงานที่มีอยู่ การโฆษณา การคัดเลือก การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

3. ด้านตัวแปรส่วนบุคคล แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ ด้านอาชีพ ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ระดับความชำนาญการ สถานภาพ และความเป็นวิชาชีพ และด้านบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ ผลประโยชน์ที่ได้รับ สภาพเศรษฐกิจและสังคม ความรับผิดชอบต่อครอบครัว เป็นต้น

โดยมอเบเลย์และคณะ (Moblely, Griffeth, Hand & Meglino, 1978, October – December) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ดังในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงรูปแบบของกระบวนการในการลาออกที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ

ที่มา: Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1978, October – December, p. 517

Mobley และคณะ (Mobley et al., 1982 cited in Mobley, 1982) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ (ตั้งใจ) ซึ่งอธิบายว่า ความไม่พอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออก จากนั้นบุคคลจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้ บุคคลก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือลาออก จากองค์กรของบุคคลในที่สุด โดยมีตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งที่ว่างในขณะนั้น

มอเบล์ห์ และคณะ ได้ทดสอบตัวแปรนี้กับลูกจ้างที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลจำนวน 203 คน โดยใช้สมการถดถอยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากโดยตรง แต่ผลการวิจัยได้ให้ข้อสนับสนุนว่า ความไม่พึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงกับการลาออก

นอกจากนี้เพื่อทดสอบแนวคิดนี้ เช่น มิลเลอร์, เคเตอร์เบิร์ก และฮัลลิน (Miller, Keterberg, Hulin, n.d. อ้างถึงใน สุทธาสินี พุทธิกำพล, 2829, หน้า 21) รวมถึง โควเดอเดล และเทอโบร์ (Coverdale & Terborg, n.d. อ้างถึงใน สุทธาสินี พุทธิกำพล, 2529, หน้า 21) พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกและความพึงพอใจในงานจะเป็นสิ่งที่คาดการณ์การลาออกหรือเปลี่ยนงานของบุคคลได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนตัวแบบตามแนวคิดของมอเบล์ห์ (Mobley, 1982)

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก

ซึ่งนักวิชาการได้มีการกล่าวไว้เป็น 2 แนวทางด้วยกัน (มธุรส สว่างบำรุง, 2536) ดังนี้

1. แนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไรและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร นักวิชาการที่ชื่อ ลอว์เลอร์ (Lawer, 1971, p.450 อ้างถึงใน มธุรส สว่างบำรุง, 2536) ได้กล่าวถึงการลาออกคือการไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมักจะก่อให้เกิดผลตามมีหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก 2 อย่างด้วยกันคือ

1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น จะทำให้พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลปฏิบัติงานต่ำ มีการนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์สูงหรือมากกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดงานและการลาออกเป็นลำดับต่อมา

1.2 ความดึงดูใจในการทำงานต่ำลง หากเกิดความรู้สึกนี้ขึ้น จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงาน จะมีผลให้เกิดความผิดปกติทางด้านจิตใจ และสุขภาพจิตไม่ดีเป็นผลให้ขาดงานและลาออกในที่สุด

อย่างไรก็ตาม หากสรุปว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานเสมอไปนั้น คงจะเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังคงมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากค่าตอบแทน เช่น ลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่จะทำให้ลาออกได้เช่นกัน

2. แนวทางการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายๆ ท่านประกอบด้วย โบวีย์ (Bowey) ฟราย (Fry) และบรูตัน (Bruton) ซึ่งทั้งหมดเห็นด้วยกับคำกล่าว เนื่องจากหากกิจกรรมทางธุรกิจกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว มีการสร้างงานจำนวนมาก มีผลให้อัตราการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะสูงขึ้นเช่นกัน ถ้าหากขาดความต้องการของแรงงานยังคงที่โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะต่ำ ดังนั้นอัตราของการลาออกจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงาน ฉะนั้นผู้ศึกษาจึงขอสรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างความไม่พอใจกับการลาออกนั้นจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมากในช่วงอัตรการว่างงานต่ำ นั่นคือ หากภาวะของความต้องการของตลาดแรงงานสูงก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงาน ในทางตรงกันข้ามหากภาวะการว่างงานสูง พนักงานจะตัดสินใจที่จะยังคงทำงานที่เดิมอยู่ต่อไป

3. แนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (Push and Pull Approach) แนวทางการศึกษานี้เน้นนับว่าเป็นแนวทางการศึกษาที่ผสมผสานแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน โดยกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกจากงานมี 2 ปัจจัยด้วยกัน จากการศึกษาของซิลีเยร์ และฟรอยเดนเบอร์ก (Shiliar & Freudenberg, 1982, pp. 846-847 อ้างถึงในมธุรส สว่างบำรุง, 2536, หน้า 22) คือ

3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์กร การสื่อสาร เป็นต้น

3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มาดึงดูดให้บุคคลมีการเคลื่อนย้ายหรือลาออก จากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ เช่น ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนสูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

ปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น มอบเลย์ (Mobley, 1977 อ้างถึงในคจดาว มีปริชา, 2539, หน้า 25) ได้เสนอว่า ปัจจัยผลักดันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทำให้บุคคลคิดลาออกจากงานหาทางเลือกหรือเปรียบเทียบระหว่างงานในขณะเดียวกันนั้น ปัจจัยดึงดูดถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีส่วนไม่น้อยต่อการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วนั้น พนักงานมักจะลาออกจากงานเมื่อเขาได้งานใหม่ที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

นอกจากนี้ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกในภาพรวมๆ ไว้ว่าการลาออกของพนักงานระดับทั่วไปนั้น มักจะเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น สุขภาพ ความกดดันทางครอบครัว แต่ในขณะเดียวกันการลาออกของผู้จัดการหรือผู้ชำนาญเฉพาะด้านนั้น มักจะเป็นเหตุผลเกี่ยวกับงานและความไม่พอใจในค่าตอบแทนเสียมากกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า การลาออกจะมีแนวโน้มสูงขึ้นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า หรือองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองจะประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานมากกว่าองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท และพนักงานที่มีอายุน้อยจะลาออกมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ในทางกลับกันหากภาวะการว่างงานสูงจะทำให้อัตราการลาออกมีแนวโน้มต่ำลง (Pigors & Myers, 19973, p.220 อ้างถึงใน อรรถ พิบูลย์, 2533, หน้า 12)

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2529) กล่าวว่าพนักงานที่ทำงานกับพนักงานคนไทยนั้น จะต้องรู้ถึงพฤติกรรมอันเป็นการเฉพาะถึงความชอบและไม่ชอบของคนงานคนไทย เช่น ต้องรู้ว่าพนักงานคนไทยชอบระบบความสัมพันธ์ส่วนตัว นิยมระบบพี่น้องพรรคพวก นับถืออาวุโส นับถือผู้ใหญ่ ต้องการให้ผู้ใหญ่เข้าใจถึงปัญหาของตนและหยิบยื่นความช่วยเหลือให้โดยไม่ต้องร้องขอ มีความรู้สึกร่วมกันพนักงานในกลุ่มเดียวกันแม้ว่าตนจะไม่ได้เป็นผู้รับผลนั้น โดยตรง ชอบความเป็นอิสระในการทำงาน ชอบปฏิบัติตาม ชอบมีผู้นำ เป็นต้น นอกจากนั้นพนักงานคนไทยไม่ชอบการขัดแย้ง ไม่ชอบการเผชิญหน้า หากหัวหน้างานไม่เข้าใจถึงความชอบและไม่ชอบพนักงาน คนไทยก็จะเกิดความไม่พอใจและมีความรู้สึกเป็นศัตรู ทำให้เกิดสภาพลับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก และเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเกิดขึ้นและในไม่ช้าก็ไม่สามารถทนอยู่กับองค์กรนั้นอีกต่อไป และธีรวิฑู บุษยโสภณ (2528:45) กล่าวว่ากรณีที่พนักงานมีเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำและมีความพึงพอใจในการทำงาน และในกรณีที่พนักงานเป็นพนักงานที่เพิ่งเริ่มเข้าทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานได้แสดงออกถึงการยอมรับในสมาชิกใหม่แล้ว ความรู้สึกอบอุ่นหรือความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนอง ก็จะเกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ นอกจากนั้นเพื่อนร่วมงานจะเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้าสู่สังคมใหม่ในองค์กร เพราะเพื่อน

ร่วมงานจะทราบถึงความเป็นไปในองค์กร ช่วยปรับความเชื่อและทัศนคติของพนักงานใหม่ให้ทราบว่าเขาคงจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไร

ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงาน

มอเบย์ และคณะ (Mobley, Griffeth, Hand & Mrglino, 1980, October-December) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคคลตัดสินใจลาออกจากงาน ได้แก่

1. ความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในงาน (Job Satisfaction/Dissatisfaction) ซึ่งความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก กล่าวคือ หากบุคคลมีความพึงพอใจในงาน ความคิดที่จะออกจากงานก็คงจะไม่เกิดขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน โอกาสที่จะออกจากงานก็สูงตามไปด้วย

2. ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายในองค์กร ถึงแม้ว่าบุคคลจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ถ้ามีความคาดหวังว่าตัวเองหรืองานที่ทำอยู่ในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายงาน ฯลฯ เขาก็จะมีปรองจูงใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป และในทางตรงกันข้าม ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าหากมีความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรในด้านลบ เช่น ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็อาจจะเป็นผลให้บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานตัดสินใจออกจากงานได้ ดังนั้น ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลด้วย

3. คาดความหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายนอกองค์กร หากบุคคลมีความคาดหวังที่จะพบงานใหม่ที่ น่าสนใจ และจะประเมินทางเลือกระหว่างงานใหม่กับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งหากพบว่างานใหม่เป็นงานที่น่าสนใจกว่างานปัจจุบัน ก็จะทำให้เกิดการออกจากงานได้ และอาจเป็นผลมาจากการที่บุคคลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันนั่นเอง

4. สถานการณ์และค่านิยมที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวงาน เช่น สถานภาพครอบครัว ศาสนา สุขภาพ วัฒนธรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการลาออกจากงาน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

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

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

1. ฝ่ายหนึ่งต้องการอย่างหนึ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความเชื่อว่าผู้ถูกติดต่อจะยินดีแลกเปลี่ยนกับสิ่งของของผู้ติดต่อ
2. สิ่งของที่ต้องการจะต้องได้มาโดยฝ่ายผู้ที่มีสิ่งของนั้นจริงๆ และการแลกเปลี่ยนนั้นต้องมีความยุติธรรมและจะคงอยู่ตามเท่าที่ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกว่ามีความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน
3. ทั้งสองฝ่ายจะต้องไม่แลกเปลี่ยนสิ่งของที่ไม่คู่ควร หรือไม่เหมาะสมกัน เช่น ฝ่ายหนึ่งต้องการค่าจ้างแรงงานที่อีกฝ่ายขอให้ทำ แต่ฝ่ายขอให้ทำเพียงกล่าวขอบคุณ ซึ่งไม่ตรงกับภาคความหมายของผู้ทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงการจ้างงานในองค์กร พนักงานมีการแลกเปลี่ยนในการจ้างงาน เนื่องจากรับรู้ว่ารางวัลที่ตนได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที่ให้ไป และเช่นเดียวกันองค์กรเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเนื่องจากสิ่งที้องค์กรได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที้องค์กรให้กับพนักงาน สิ่งที่เรามักเรียกการแลกเปลี่ยนในการจ้างงานว่าเป็นสัญญาการจ้างงาน ซึ่งมีค่าตอบแทนในหลายรูปแบบ เช่น เงินผลประโยชน์ และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งทั้งสองฝ่ายดำเนินการให้คงมีการแลกเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง โดยที่ต่างฝ่ายต่างรับรู้ว่ารางวัลที่ได้รับมีค่าเท่าหรือมากกว่าสิ่งที่ให้ไป โดยแท้จริงแล้วการแลกเปลี่ยนหมายถึงการให้หรือสิ่งที่ลงทุน รางวัลหรือผลที่ได้รับ กระบวนการเปรียบเทียบหรือการเปรียบเทียบรางวัลกับสิ่งที่ให้ไป และผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นอยู่ในรูปทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งปีเตอร์ เอ็ม เบลลา (Peter M. Blau อ้างในสนธยา พลศรี, 2545, น.88-90) ได้ให้แนวคิดของหลักการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีหลักการเบื้องต้น 7 ประการ ดังนี้

1. ยิ่งบุคคลคาดหวังว่าจะได้กำไรจากการกระทำกิจกรรมเฉพาะใด เขาก็ยังมีแนวโน้มจะกระทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น

2. ยิ่งบุคคลใดได้ทำการแลกเปลี่ยนรางวัลกับบุคคลอื่นมากขึ้นเพียงใด โอกาสที่ความผูกพันระหว่างกันจะเกิดมากยิ่งขึ้น และความผูกพันนี้จะกำหนดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของเขาทั้งสองจะติดตามมา เมื่อแลกเปลี่ยนรางวัลกันนานและบ่อยครั้งก็จะสร้างความผูกพันระหว่างกันหรือความผูกพันที่ต่างตอบแทนขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปในสังคมจะมีบรรทัดฐานแห่งการตอบแทนกัน (Norm of Reciprocity) ที่บังคับให้บุคคลตอบแทนสิ่งที่ผู้อื่นให้อยู่แล้ว ทำให้ความสัมพันธ์นี้ยืนยาวยิ่งขึ้น

3. ยิ่งความสัมพันธ์ต่างตอบแทนถูกฝ่าฝืนมากขึ้นเพียงใด คู่สัมพันธ์ผู้เสียประโยชน์ก็จะยิ่งแสดงสิทธิทานุมัติทางลบมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น กล่าวคือ ในความผูกพันต่างตอบแทนนี้ ถ้าหากคู่สัมพันธ์อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ตอบแทนให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ไม่ได้รับตอบแทนก็จะแสดงสิทธิทานุมัติทางลบมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น เช่น แสดงความไม่เป็นมิตร แสดงความไม่พึงพอใจ ลดประโยชน์ลง เลิกความสัมพันธ์ หรืออาจกลายเป็นศัตรูคู่แข่งกันก็ได้

4. บุคคลซึ่งได้รับรางวัลที่คาดหวังไว้จากการกระทำเฉพาะใดบ่อยมากขึ้นเพียงใด บุคคลก็จะยิ่งลดคุณค่าของกิจกรรมเฉพาะนั้นลง พร้อมทั้งยังลดการกระทำเฉพาะนั้นลงด้วย ซึ่งเป็นไปตามหลักเศรษฐศาสตร์ เรื่องกฎอรรถประโยชน์หน่วยสุดท้าย (Law of Marginal Utility) ที่ว่ายิ่งบุคคลใดได้รับรางวัลใดมากขึ้น บุคคลนั้นจะยิ่งรู้สึกอึดอัดกับรางวัลนั้น คุณค่าของรางวัลนั้นก็จะค่อยๆ ลดลง แต่จะเริ่มหารางวัลอื่นมาทดแทน ในขณะที่เดียวกันถ้าหากว่าเขาได้รับรางวัลน้อยก็จะถึงจุดอึดอัดอีกเช่นเดียวกัน

5. ยิ่งความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนมีความมั่นคงมากขึ้นเพียงใด ความเป็นไปได้ที่จะใช้บรรทัดฐานแห่งการแลกเปลี่ยนอย่างยุติธรรมก็จะยิ่งมากขึ้นเพียงนั้น ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่มั่นคงหมายถึง ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่คู่สัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นเพียงสองคนหรือมากกว่ายอมรับว่ามีอยู่ต่างได้ทดแทนแลกเปลี่ยนรางวัลต่อกันเป็นเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติ ความสัมพันธ์แบบนี้จะทำให้เกิดบรรทัดฐาน หรือมาตรฐานสังคมในการแลกเปลี่ยนอย่างยุติธรรมมากขึ้น

6. ยิ่งมีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนน้อยลงไปเท่าใด คู่สัมพันธ์ที่ไม่ได้รับความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนก็จะยิ่งใช้สิทธิทานุมัติทางลบต่ออีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากหลักการในข้อที่ 3 ซึ่งกล่าวมาแล้ว

7. ยิ่งความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเกิดความสมดุลและความมั่นคงขึ้นในบางหน่วยสังคมก็ยิ่งเป็นไปได้มากกว่า ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนในหน่วยสังคมอื่นจะไม่สมดุลและมั่นคง ซึ่งเป็นหลักการต่อเนื่องจากหลักการข้อที่ 6 กล่าวคือ หากความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนของบางหน่วยสังคม เช่น สถาบันการเมืองการปกครอง มีความสมดุลมั่นคง ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนของอีกบาง

หน่วยสังคมเดียวกัน เช่น เศรษฐกิจ ครอบครัว ศาสนาจะไม่สมดุลและมั่นคง ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากการทุ่มเทพยายามและความเอาใจใส่น้อยกว่าสถาบันการเมืองการปกครอง

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วรูม (สุรพล พยอมแย้ม, 2545, หน้า 57-60) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังนี้เป็นการอธิบายพฤติกรรมในรูปของเป้าหมายของบุคคล การเลือกและความคาดหวังเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าบุคคลจะต้องรู้ตัวเองต้องการได้รับสิ่งใดจากการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ส่งผลร่วมกันต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล 3 องค์ประกอบ คือ การรับรู้คุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ และความคาดหวัง ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง กับความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ และการรับรู้คุณค่า จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่แสดงการกระทำหรือการปฏิบัติ

Vroom ได้อธิบายถึงกระบวนการในการจูงใจ (Process theory) ว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและถูกใจอย่างไร ซึ่งมองว่าความต้องการเป็นเพียงองค์ประกอบในกระบวนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเท่านั้น และการจูงใจจะเป็นผลของความต้องการที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความคาดหวังจะเป็นแรงกระตุ้นเพื่อนำบุคคลไปสู่เป้าหมาย ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย ความคาดหวัง (Expectancy) ความพอใจ (Valance) และผลลัพธ์ (Outcomes)

ความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็น หรือการคาดคะเนของผู้ปฏิบัติงานว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะบรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้ ถ้าบุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น

ความพอใจ คือ ปริมาณความพึงพอใจที่บุคคลคาดหวังจากผลลัพธ์ที่ได้ อย่างหนึ่ง ความพึงพอใจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลแต่ละบุคคล ผลลัพธ์แต่ละอย่างกระตุ้นความพึงพอใจในแต่ละบุคคลไม่เท่าเทียมกัน

ผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและการจูงใจ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับแรก (Primary Outcomes) คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานสืบเนื่องมาจากการใช้ความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน

2. ระดับที่สอง (Secondary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่ติดตามมาจากความพยายามหรือการเกี่ยวพันกับผลลัพธ์ระดับแรก เช่น หลังจากงานสำเร็จได้ความดีความชอบ หลังจากได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีของ Vroom ได้ถูกเพิ่มเติมโดย Porter and Lawler ซึ่งกล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอีกอย่างหนึ่ง คือ ความเชื่อส่วนบุคคล (Instrumentality) ความเชื่อส่วนบุคคลนี้คือ

ความรู้สึกส่วนตัวที่เชื่อว่าผลลัพธ์ระดับที่สองจะต้องเกิดขึ้นหลังจากได้รับผลลัพธ์ระดับแรก ตัวอย่างเช่น ความเชื่อที่ว่า การได้เลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเงินเดือน เป็นผลจากการปรับปรุงผลการทำงานให้ดีขึ้น

มีงานวิจัยของ มาเชล และสเปคเตอร์ (Machael & Spector, 1982 อ้างถึงในคุดจาว มีปริชา, 2539) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง โดยได้ศึกษาความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออก พบว่าตัวแปรความคาดหวังของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากการงานของพยาบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่าความคาดหวังในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน จากทฤษฎีความคาดหวังของวูม และงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าแรงจูงใจตามความคาดหวัง ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้เกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำผลลัพธ์ และคาดหวังในผลสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

สรุป ทฤษฎีความคาดหวังหรือความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Vroom เน้นกระบวนการจูงใจเป็นผลความต้องการ ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย ความคาดหวัง ความพอใจ ผลลัพธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอีกอย่างหนึ่ง คือ ความเชื่อส่วนบุคคล เช่น ความรู้สึกส่วนตัวที่เชื่อว่ามีการได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง เงินเดือน เป็นผลจากการปรับปรุงผลการทำงานให้ดีขึ้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor (ธนิกานต์ มาชะศิริรานนท์, 2545, หน้า 38)

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

1. คนทั่ว ๆ ไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงบิดพลิ้วได้จะทำทันทีเพื่อคนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ
2. คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้ทำงานก็ต้องมีการบังคับควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีมองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการทางด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการสูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม ลงโทษ มากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอย่างสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ทฤษฎี Y จะมองในมุมมองที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X โดยจะเชื่อว่าพนักงานนั้นต้องการทำงาน มีความสุขกับความสำเร็จ พึงพอใจในงานและมีความรับผิดชอบในงานของตน รวมทั้งจะพยายามแสวงหาแนวทางที่จะทำให้การทำงานนั้นเป็นประสบการณ์ที่ดีอีกด้วย

สมมติฐานเกี่ยวกับคนตามทฤษฎี Y เชื่อในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มีดังนี้

1. โดยทั่วไป ไข่ว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมคนเราก็ปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้านานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจไม่ยอมทำงานนั้นๆ ก็ได้

2. การควบคุมบังคับบัญชาบาทโทษใดๆ ไม่ใช่วิธีการที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบ ให้รู้จักรับผิดชอบในงานของเขาเอง ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพอใจและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงานของแต่ความมั่นคงส่วนตัวนั้นเป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่าๆ มากกว่า ลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนก็อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

McGregor ได้อธิบายถึงกลุ่มพนักงานสองกลุ่มที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างสุดขั้ว ลองสังเกตง่ายๆ หากทีมงานใดกำลังหมดหวัง หมดกำลังใจในการฝ่าฟันให้งานบรรลุสำเร็จแล้ว ก็จะมีคนกลุ่มหนึ่งที่คร่ำครวญว่าพวกเขาเองไม่สามารถทำงานชิ้นนี้ได้สำเร็จ ในขณะที่คนอีกกลุ่มหนึ่งจะมองว่าถ้าเราพร้อมแรงร่วมใจกันแล้ว งานก็จะสามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างแน่นอน แสดงให้เห็นว่าการจูงใจนั้นสามารถทำได้ง่ายกว่ากับคนกลุ่มหลัง และแน่นอนพนักงานในทฤษฎี Y นั้นจะเป็นที่ต้องการของผู้บริหารมากกว่า เพราะการจูงใจจะสามารถบรรลุผลได้ดีในทุกสถานการณ์กับพนักงานกลุ่มนี้ ในบางครั้งการจูงใจก็สามารถช่วยพัฒนาพนักงานในทฤษฎี X ให้ก้าวมาอยู่ในกลุ่มทฤษฎี Y ได้ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาารู้สึกดีขึ้น มีการพัฒนาความคิด พฤติกรรมในการทำงานดีขึ้น และยังทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

สรุป ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor ได้ว่าคนทั่วไปถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงงานทันทีจะได้จะไม่ทำเพราะจะไม่เหน็ดเหนื่อย คนไม่ชอบทำงานถ้ามีการดูแลหรือให้รางวัลจะทำดี คนโดยทั่วไปจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ทฤษฎี X มองคนในแง่ร้าย ทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับควบคุม การลงโทษ ทฤษฎี Y เชื่อในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ถ้าคนได้ทำงานที่ตนรัก ร่วมงานกับคนที่ชอบ สภาพแวดล้อมที่ดี คนนั้นก็อยากทำงานนั้น การควบคุมไม่ใช่วิธีที่ดีในการทำงาน การเปิดโอกาสให้เขาทำ เขาก็จะทำและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) (ธนิกานต์ มาชะศิริรานนท์, 2545, หน้า 58)

อับราฮาม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการไว้ว่า ความต้องการของบุคคลนั้นจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้น เรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปสูงสุด โดย Maslow ได้ตั้งสมมติฐานว่า สิ่งจูงใจเกิดจากความต้องการของคนเรา ความต้องการนี้เกิดอยู่เสมอ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้จากการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้น จะเป็นสิ่งจูงใจแทนการได้รับการยกย่องสรรเสริญหรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบเมื่อทำงานได้สำเร็จนั้น เป็นความต้องการระดับสูงและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยสรุปความต้องการของมนุษย์มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Physiological-needs) ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่พัก เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้ ซึ่งในสภาพการทำงาน มนุษย์ต้องการหาเงินให้ได้เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการดังที่กล่าวมาแล้ว

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง รวมถึงความต้องการความมั่นคงหรือป้องกัน (Security-needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายภาพและจิตใจ เช่น ต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีการประกันสุขภาพ มีการประกันสังคม มีความมั่นคงในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นต้น

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

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem-needs) เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองโดยการได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้รับมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ การได้รับการยอมรับนับถือเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จสูงสุดของมนุษย์ ได้รับความสมหวังในชีวิต การมีชื่อเสียง มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มั่นคงและได้รับการยอมรับจากสาธารณะและรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง (Self-actualization) การตอบสนองความต้องการองค์การต้องจัดการกับความต้องการที่ไม่สมหวัง ความต้องการที่ไม่เป็นผลต่ำสุดเริ่มจากความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย ต่อไปถึงความปลอดภัย การเป็นเจ้าของความรัก การได้รับการยอมรับ

และการมีคุณค่าในตนเอง เป็นสิ่งที่ดีเด่นหรือมีอิทธิพลมากที่สุด โดยทั่วไปแล้วความต้องการที่เด่นนี้จะกระตุ้นให้บุคคลต้องทำให้ประสบผลสำเร็จ ส่วนความต้องการที่ได้รับผลสำเร็จแล้วจะไม่สามารถจูงใจได้ เช่น ถ้าขาดเสื้อผ้าอาหารก็จะทำงานให้ได้ค่าจ้างหรือผลประโยชน์เพื่อนสนองความต้องการนี้ ในขณะที่คนช้ำสามารถตอบสนองความต้องการทางกายภาพความปลอดภัย การเป็นเจ้าของและความรักก็จะถูกกระตุ้นให้สนองความต้องการ

สรุป ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow คือสิ่งจูงใจเกิดจากความต้องการ ถ้ามีการสนองตอบและจะไม่มีสิ่งจูงใจ มนุษย์มีความต้องการ 5 อย่าง ทางร่างกายต้องการความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ความปลอดภัย การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การมีเกียรติยศได้รับการยกย่อง เชื้อถือ ความสมหวังในชีวิต รู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง

ทฤษฎี ERG ของ Aldefer

Aldefer ได้แบ่งกลุ่มความต้องการของพนักงานเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. การดำรงอยู่ (Existence-needs) ซึ่งรวมถึงความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน
2. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness-needs) ซึ่งรวมความต้องการทางสังคม และความต้องการชื่อเสียง
3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth-needs) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self-actualization)

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

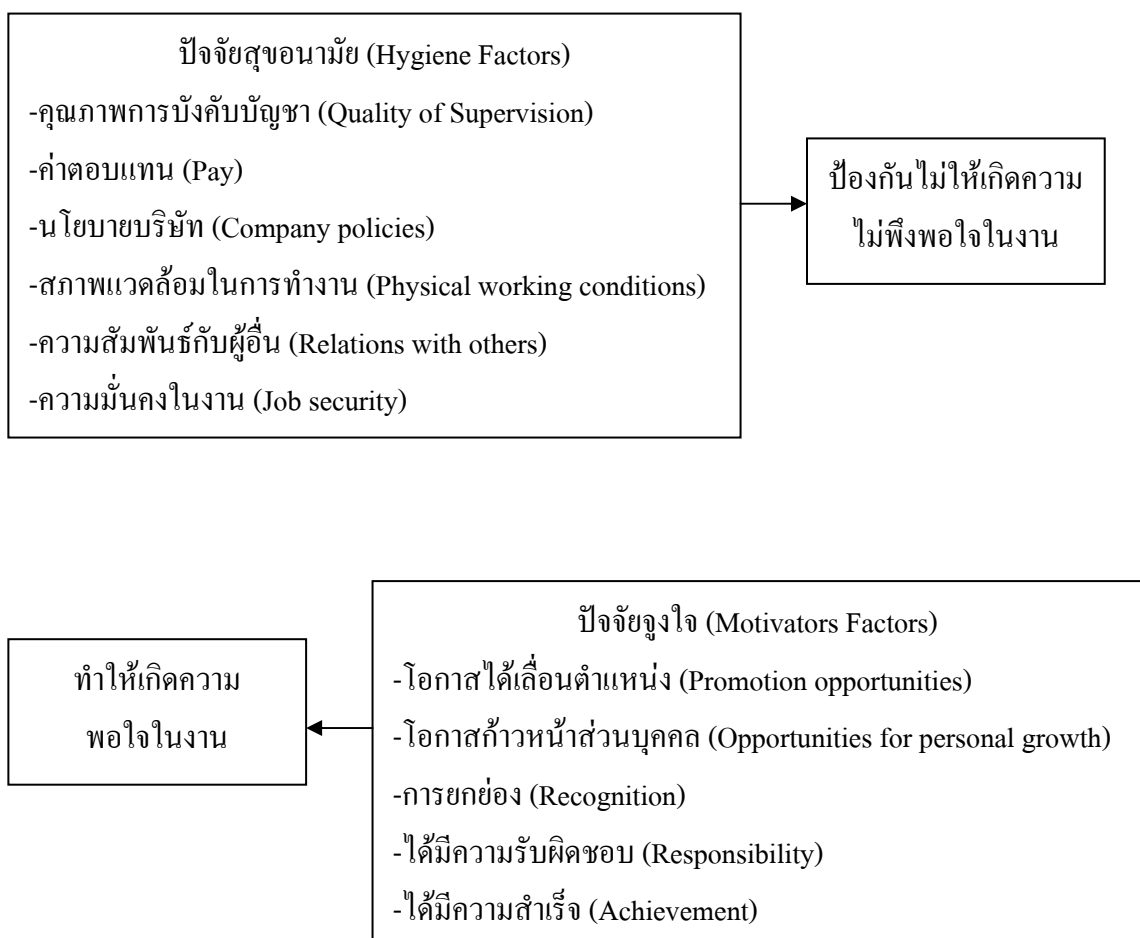
สรุป ทฤษฎี ERG ของ Aldefer แบ่งความต้องการเป็น 3 ส่วน การดำรงอยู่ มีการสัมพันธ์กับผู้อื่น การเจริญเติบโต แต่ความต้องการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันและยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นจะเกิดจากต่ำไปสูงตามทฤษฎีของ Maslow แต่อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน

ทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators) ของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่าทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่เฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) พัฒนาขึ้นมาเพื่อจะพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก เน้นให้ความสนใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่กำหนด ปัจจัยซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลที่มีทักษะทางบวกหรือทางลบกับงานของพวกเขา เฮอร์ซเบิร์กได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี โดยใช้เทคนิคกรณีมีเหตุการณ์สำคัญ (Critical – Incident Technique) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน บรรยายถึงเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความรู้สึกดีหรือไม่ดีในการทำงาน พบว่าความรู้สึกดีจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ตัวงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และโอกาสพัฒนา ปัจจัยเหล่านี้ถูกเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน (Job Satisfiers) และในทางตรงกันข้ามเมื่อให้กลุ่มตัวอย่าง บรรยายถึงเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดี จะพบว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องของนโยบาย การดูแล หน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงื่อนไขการทำงาน และเงินเดือน ปัจจัยนี้จึงถูกเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Job Dissatisfiers) ซึ่งความพอใจในงานกับความไม่พอใจในงานเกิดคนละกลุ่มปัจจัยที่ต่างกัน

Herzberg ได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ที่เรียกว่า The motivation-hygiene theory หรือ Motivation maintenance theory ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย โดยปัจจัยจูงใจ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิต ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) สำหรับปัจจัยสุขอนามัยซึ่งมิได้เป็นสิ่งจูงใจพนักงานแต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงานได้ ปัจจัยเหล่านี้คือ ปัจจัยด้านนโยบาย และการบริหาร (Company policy and administration) วิธีการปกครอง บังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) ผู้ร่วมงาน (Subordinates) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Peers) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work condition) เงินเดือน (Salary) ชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคล (Personal life) สถานภาพ (Status) และความมั่นคงของงาน (Security) นอกจากนี้ตามทัศนะของ Herzberg จะเห็นว่างานที่มีความท้าทาย การยกย่องในกรณีที่ปฏิบัติ ได้ผลดี โอกาสด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาส่วนบุคคลก็จะก่อให้เกิดสถานการณ์ด้านการจูงใจ พฤติกรรมด้วยเช่นกัน

สรุป ทฤษฎีองค์ประกอบของ Herzberg ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นการเพิ่มผลิต ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจแต่ไม่มีปัจจัยเหล่านี้ก็จะเกิดความไม่พอใจได้ เช่น ปัจจัยด้านนโยบาย การบริหาร การปกครอง ความสัมพันธ์ ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อม เงินเดือน ชีวิตความเป็นอยู่ สถานภาพ ความมั่นคง นอกจากนี้งานที่ทำทากก็เป็น การจูงใจอย่างหนึ่ง



ภาพที่ 7 แสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก

ที่มา: Breenberg & Baron, 2977, p. 342

ทฤษฎีของ Hatfield and Huseman

Hatfield and Huseman ได้ทำการพัฒนาแนวคิดของนักวิจัยต่างๆ มาเป็นเครื่องมือ ที่ใช้วัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบันประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับงานที่ทำในปัจจุบัน แบ่งเป็น
 - 1.1 ความตื่นเต้น/น่าเบื่อ
 - 1.2 ความสนุกสนาน/ความไม่สนุกสนาน
 - 1.3 ความโล่ง/สภาพสลับๆ
 - 1.4 ทำทาย/ไม่ทำทาย
 - 1.5 มีความพอใจ/ไม่พอใจ
2. องค์ประกอบทางด้านค่าจ้าง ประกอบด้วย
 - 2.1 ถือว่าเป็นรางวัล/ไม่เป็นรางวัล
 - 2.2 มาก/น้อย
 - 2.3 ยุติธรรม/ไม่ยุติธรรม
 - 2.4 เป็นทางบวก/ทางลบ
3. องค์ประกอบทางการเลื่อนตำแหน่ง
 - 3.1 ยุติธรรม/ไม่ยุติธรรม
 - 3.2 เชื่อถือได้/เชื่อถือไม่ได้

ทฤษฎีแนวคิดเรื่องการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจของ Myers

Myers ได้เสนอแนวคิดในเรื่องแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นหนักในเรื่องของเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติ โดยได้นำเสนอไว้ดังนี้

1. งานควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
2. งานนั้นจะต้องมีการวางแผน วัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างแรงจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้
 - 3.1 คนทำงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.3 ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง
 - 3.3 งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้สึก ความสามารถและความพอใจ

3.4 งานนั้นจะต้องทำได้สำเร็จ

เป้าหมายของการทำงานในลักษณะนี้ จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณดาว มีปรีชา (2539) ศึกษาการลาออกของพนักงานใหม่ในองค์กร โดยศึกษาองค์การเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรและเพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการลาออกจากองค์กรของพนักงานรุ่นใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานรุ่นใหม่มีความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น และมีความคิดเห็นต่อบางเรื่องอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยที่เพศและอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรแตกต่างกัน

2. ปัจจัยภายใน 5 อันดับแรก ที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ เงินเดือนดี การมีเพื่อนร่วมงานดี สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่น่าสนใจและผู้บังคับบัญชาดี ตามลำดับ

3. ปัจจัยภายนอก 5 อันดับแรก ที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ลาออกจากองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ เงินเดือนที่ดีกว่า โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และโอกาสพัฒนาความรู้ในด้านการศึกษา/ การฝึกอบรม ได้รับการจัดอันดับที่เท่ากัน

การดี บุตรศักดิ์ (2539) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน เงินเดือน/ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัวและระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในงาน ด้านตัวงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านรายได้ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสวัสดิการกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร จากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุ พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานใน

กลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างาน ด้านความมั่นคง และด้านความก้าวหน้า

สมศักดิ์ เตชะวสุณู, สมบัติ อภิกุลวิณิช และสุชาติ วิไลวรวิทย์ (2539) ได้ศึกษาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเปลี่ยนงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในองค์กรภาคเอกชน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ที่ผ่านการศึกษาระดับ Executive MBA ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 400 คน ได้รับตอบกลับมารวม 230 คนซึ่งมีจำนวน 211 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.7 ระบุว่ามีความคิดจะเปลี่ยนงาน ผลการศึกษาพบว่าตัวแปร 6 อันดับแรกที่มีความสำคัญมากที่สุดตามลำดับต่อการตัดสินใจเปลี่ยนงาน คือ โอกาสที่จะก้าวหน้า อัตราค่าจ้าง ตำแหน่งหน้าที่การงาน อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหารงานขององค์กรและความมั่นคงของกิจการ

ตุ้มทอง สิรินุต (2540) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้า นครหลวง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวงส่วนใหญ่มีแนวโน้มการลาออกสูง โดยปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในลักษณะงาน รายได้ โอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และความผูกพันในองค์กร ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ และนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน

ยุวพันธ์ จิงเจริญ (2540) ศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ศึกษากรณี : สังกัดสำนักงานพัฒนาชนกิจ 8 เฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ.2538-2539 ซึ่งผลการศึกษาได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานพัฒนาชนกิจ 8 ซึ่งลาออกระหว่างปี 2539-2539 ส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุ ณ วันที่ลาออกเฉลี่ย 29.47 ปี
2. สถานภาพโสด รายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 13,196.14 บาท สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่ง ระดับตำแหน่งช่วยงานบริหาร มีอายุในธนาคารไทยพาณิชย์เฉลี่ย 6.8 ปี
3. สาเหตุสูงสุดของการลาออก ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ได้แก่ สาเหตุด้านการเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ รองลงมา ได้แก่ สาเหตุด้านการโอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงของงาน และสาเหตุด้านลักษณะของงานที่ทำ

ปานุวัฒน์ พุฒช้อน (2542) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของนักบินกองทัพอากาศต่อการลาออกจากราชการ ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของนักบิน

กองทัพอากาศมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในรายได้ สวัสดิการ และสิทธิกำลังพลต่ำ และมีความคิดที่จะลาออกจากราชการ โดยจะออกไปทำงานเอกชน และไปเป็นนักบินของบริษัทการบินเอกชน โดยมีเหตุผลเพื่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานและความต้องการมีสวัสดิการที่ดีและมีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ และปัจจัยด้านรายได้ ชัยยศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สุทธิชัย แก้วเจริญ (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากราชการของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ และศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากราชการของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากราชการของกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มี 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยด้านครอบครัวและส่วนบุคคล ได้แก่ กลับไปดูแลบ้านและบิดามารดา กลับไปช่วยครอบครัวทำสวน ทำนา ทำไร่ กลอดบุตร ดูแลบุตร มีปัญหาครอบครัว ย้ายงานตามญาติคู่สมรส และดูแลหลาน

2. ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ไม่พึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ ไม่มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีโอกาสได้รับการขึ้นเงินเดือน ไม่พึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กรไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ไม่ชอบหัวหน้างาน งานที่ทำมีอันตรายต่อสุขภาพ ได้รับความเครียดจากงานที่ทำ ไม่พอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ไม่ชอบเพื่อนร่วมงาน และงานที่ทำเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ

4. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน ได้แก่ งานที่ทำไม่มีความสำคัญ ไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ทำ งานซ้ำซากจำเจ และไม่มีอิสระในการทำงาน

วีระชัย บุญจรีนาค (2542) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรด้านครุสภา ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่องค์กรด้านครุสภาส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและไม่พบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง มีทัศนคติในการทำงาน และการยอมรับนับถือตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องทัศนคติในการทำงานมีความสัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการยอมรับนับถือตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และทัศนคติในการทำงานเป็นเพียงตัวแปรเดียวที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานกรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และความตั้งใจที่จะลาออกในระดับต่ำ
2. พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ส่วนอายุงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน
3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
4. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก

เอกภูมิ เรือนเล็ก (2543) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศในองค์กรกับภาวะแปลกแยกที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมและเครื่องนุ่งห่ม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม รับรู้ว่ามีบรรยากาศในองค์กรที่ดีมาก มีภาวะแปลกแยกในระดับปานกลาง และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในระดับต่ำ และพนักงานที่มีอายุ ฐานะทางเศรษฐกิจ ระดับการศึกษา และอายุงานที่ต่างกัน มีภาวะแปลกแยกที่แตกต่างกัน และบรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะแปลกแยก ภาวะแปลกแยกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ภาพแปลกแยกและบรรยากาศในองค์กรสามารถรวมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ โดยมีข้อเสนอแนะว่าตัวแปรที่ทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้สูงสุด คือ ภาวะแปลกแยก จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้ทราบว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ การจำแนกตำแหน่ง การจัดระบบงาน การปรับปรุงงาน การพัฒนาบุคลากร ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในหัวหน้างาน ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อความมั่นคง ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้า ความพึงพอใจต่อรายได้ และความพึงพอใจต่อสวัสดิการ

กุลวดี เทศประทีป (2544) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลคืออายุมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติ

2. ความพึงพอใจในด้านสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ปิยอัปสร ดีประเสริฐวิทย์ (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออก ของพนักงานบริษัท ธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมด ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านองค์กร สามารถร่วมกันอธิบายความตั้งใจที่จะลาออกได้ โดยตัวแปรที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 3 ตัวแปร คือ

1. ตัวแปรด้านคุณลักษณะของงานด้านผลย้อนกลับของงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก

2. ตัวแปรด้านความผูกพันต่องาน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก

3. ตัวแปรด้วยบรรยากาศขององค์กรด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก

นิธิ เฟื่องสุข (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นทั่วไปต่อการทำงานในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดย 5 อันดับแรกคือ

1. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถที่จะปกครองและแนะนำได้

2. มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทนี้

3. งานที่ทำอยู่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ

4. มีความมั่นคงในงาน

5. บรรยากาศในการทำงานทำให้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่และความคิดเห็นเกี่ยวกับการมองความก้าวหน้าและสวัสดิการอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ

1. เงินเดือนที่ดีกว่า

2. สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงขึ้น

3. ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

4. มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากกว่า และ

5. บริษัทใหม่มีชื่อเสียงมากกว่าเดิม

สิทธิณี กุศลศรี (2544) ศึกษาเรื่อง สาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารงานแบบระบบ

ครอบครัว และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน

วิรุส โสภิตพรรักษา (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากราชการ ของพนักงานบริษัทนวลโลหะอุตสาหกรรม จำกัด ผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัทนวลโลหะอุตสาหกรรม จำกัด มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงและเมื่อแยกพิจารณาพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับ ความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง และปัจจัยเชิงใจความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานบริษัทนวลโลหะอุตสาหกรรม จำกัด มีระดับความตั้งใจที่จะลาออกเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลทั้งหมดที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับต่อความตั้งใจที่จะลาออกต่างกัน พบว่าระดับความตั้งใจที่จะลาออกมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะอาจถึงแม้ว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน ต่างก็ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสรีระ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรัก และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะเหมือนกัน

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544, มกราคม-มิถุนายน) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานการออกจากงานของคนในภาพอุตสาหกรรม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากราชการ ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน การใช้ความสามารถในการทำงาน ความพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจ สวัสดิการทางสังคม และสภาพการทำงาน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานและปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากราชการ โดยภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานจากอันดับ 1 ถึง 10 ได้แก่ เงินเดือนดี ความมั่นคงในงานสูง สะดวกในการเดินทาง สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนน่าพอใจ ผู้บังคับบัญชาดีและทำทลายความสามารถ เพื่อร่วมงานดี องค์กรมีชื่อเสียง ลักษณะงานน่าสนใจและทำทลายความสามารถ สิ่งแวดล้อมดี และมีความสัมพันธ์และความสามัคคีในหน่วยงานเป็นอย่างดี และปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากราชการโดยอันดับที่ 1 ถึง 5 ได้แก่ เงินเดือนดีกว่าเดิม สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานน่าสนใจและทำทลายความสามารถ และตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

หัตถชัย ปานสวัสดิ์ (2546) ศึกษาถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านเซเว่นอีเลฟเว่นในภาพรวม และจำแนกตามคุณลักษณะด้านภูมิหลังของพนักงาน คือ พนักงานร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 260 คน พบว่าภูมิหลังของพนักงานที่ลาออกเป็นเพศหญิงมากกว่าชาย มีช่วงอายุ 21-23 ปี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในร้าน 1-3 เดือน โดยที่

ตำแหน่งที่ลาออกมากที่สุด คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการร้านฝึกหัด สาเหตุอันดับ 1 คือ ปัญหากับหัวหน้างาน อันดับ 2, 3 คือ ปัญหาค่าตอบแทน และปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน

จิตร์รัตน์ ศิริเลิศ (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานและแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากงานในอนาคต ของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติ ในจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนตัว ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม มีผลกระทบต่อการทำงานและแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากงานในอนาคต โดยผลกระทบที่มีมากที่สุดต่อการลาออกคือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และอันดับที่ 2, 3 และ 4 คือ งานที่ทำยากกว่าเดิม, งานที่น่าสนใจกว่าเดิม และการได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์กรใหม่ และผลกระทบมากที่สุดต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, มีโอกาสเลือกงานที่ดีกว่า, การได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์กรใหม่

วัชรพร หนูทอง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาบริษัท เอบีซี จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานในภาพรวมในระดับมากและมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานในระดับที่ยังไม่แน่ใจเป็นส่วนใหญ่
2. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกของพนักงาน ส่วนด้านภาระที่ต้องรับผิดชอบทางครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกของพนักงาน

อมรา ไทยประเสริฐ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกของบุคลากรกรณีศึกษาบริษัท ไทยเบเวอเรจ แคน จำกัด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เงินเดือน ปัจจัยเชิงจิตภายในตัวบุคคล คือ ด้านขวัญกำลังใจ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และปัจจัยแนวโน้มที่ส่งผลต่อความต้องการลาออก คือ ด้านเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ด้านลักษณะงาน ด้านสวัสดิการ ด้านระเบียบข้อบังคับ ด้านการประเมินผลการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ด้านการพัฒนาความรู้ในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร

เยาวลักษณ์ เลาหะจินดา (2520) ได้ศึกษาถึงสภาพความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ พบว่ามีความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา สัมพันธภาพในการทำงาน และความมั่นคงอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่องนโยบายการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในการ

ทำงานอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่าระดับความพึงพอใจในงานที่ความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออก โดยที่กลุ่มที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปมีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มที่คิดจะลาออก

เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2533) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร และความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเชิงลบ นั่นก็คือว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย มีความโน้มเอียงที่จะมีความตั้งใจลาออกจากองค์กรสูง

สุชาติ วัชรโยธิน (2535) ศึกษาปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร : ศึกษากรณีพนักงานระดับบริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด พบว่า ในประเด็นปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ผู้ที่ลาออกจากงานเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ด้านอายุ ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าผู้ที่มีอายุมาก ด้านสภาพสมรส ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีสถานะโสด ส่วนหม้ายหรือหย่ามีจำนวนน้อย ด้านระดับการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นกลุ่มที่ลาออกจากงานมากที่สุด นอกจากนี้ยังสรุปการศึกษา ได้ว่าผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ทำงานกับธนาคารฯ มาไม่นาน คือ ประมาณ 1-3 ปี ส่วนใหญ่สภาพเศรษฐกิจขณะที่ทำงานที่ธนาคารฯ มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายคิดเป็นร้อยละ 77.8 สรุปผลการศึกษา คือ พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีความคิดเห็นที่เป็นกลางต่อสภาพการทำงานต่างๆ ไป สาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก คือ เมื่อทำงาน ณ ที่แห่งใหม่แล้วจะได้ค่าตอบแทนมากกว่า ได้รับโอกาสในการก้าวหน้า ได้ทำงานตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา

ปาริชาติ ดันดิวัฒน์ (2538) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน ของพยาบาลประจำการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ โดยมีตัวแปรที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ 6 ตัวแปร คือ ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน อายุ สภาพการทำงาน เงินเดือนและสิ่งตอบแทนความมั่นคง

อัสมาภรณ์ ณ สงขลา (2539) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากงานของพนักงานในธนาคารไทยพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากงานของพนักงานในธนาคารไทยพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ขนาดของธนาคาร และความพอใจในงาน กล่าวคือ พนักงานชายมีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานหญิง พนักงานธนาคารที่มีอายุน้อยกว่ามีแนวโน้มออกจากงาน

มากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามีแนวโน้มออกจากงานมากกว่า ธนาคารพาณิชย์มีขนาดเล็กมีอัตราการออกจากงานของพนักงานมากกว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และพนักงานธนาคารที่มีความพอใจในงานธนาคารระดับต่ำกว่ามีแนวโน้มออกจากงานมากกว่าพนักงานธนาคารที่มีความพอใจในระดับสูงกว่า

กัญญา เสือพิทักษ์ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรของพนักงานบริหารระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) พบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง
2. พนักงานที่ที่เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร
4. เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและสวัสดิการ สามารถทำนายความตั้งใจลาออกจากองค์กรได้ร้อยละ 63.26

ศิณีษฐ์ สังข์ศรี (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการออกจากงานของคนในภาคอุตสาหกรรม โดยสุ่มตัวอย่างจากนิคมอุตสาหกรรม 4 แห่ง พบว่า ความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรโดยภาพรวม คนในองค์กรมีความพึงพอใจมากในด้านความมั่นคง ภูมิใจที่ได้ทำงานองค์กรงานที่ทำอยู่น่าสนใจ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ มีความพึงพอใจปานกลาง ในด้านได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ตรงกับความสามารถและอุปนิสัย ส่วนในด้านการขาดงาน การมาทำงานสาย และความตั้งใจเปลี่ยนงาน พบว่าคนภาคอุตสาหกรรมเห็นความสำคัญของการไม่ขาดงานในระดับมาก เห็นความสำคัญของการไม่มาทำงานสายในระดับมาก ในด้านความตั้งใจเปลี่ยนงานมีความเห็นว่าความตั้งใจแน่วแน่ที่จะหางานใหม่ค่อนข้างไม่เป็นความจริง การคิดลาออกอยู่เสมออาจจะทำหรือไม่ทำก็ได้ และค่อนข้างไม่เป็นความจริงเกี่ยวกับการจะลองหางานใหม่ในปีต่อไป

สมศรี พรประภาพงศ์ (2549) ศึกษาทัศนคติต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในอยู่ในระดับปานกลาง และแรงดึงดูดภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในและแรงดึงดูดภายนอกจะอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน แต่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดภายนอกจะสูงกว่า แสดงว่าปัจจัยที่

เป็นแรงดึงดูดภายนอกมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจางานสูงกว่าปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในองค์กร

หัตถชัย ปานสวัสดิ์ (2546) ศึกษาถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านเซเว่นอิเลฟเว่นในภาพรวม และจำแนกตามคุณลักษณะด้านภูมิหลังของพนักงาน พบว่าภูมิหลังของพนักงานที่ลาออกเป็นเพศหญิงมากกว่าชาย มีช่วงอายุ 21-23 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในร้าน 1-3 เดือน โดยที่ตำแหน่งที่ลาออกมากที่สุด คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการร้าน ฝึกหัด สาเหตุอันดับ 1 คือ ปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน อันดับ 2, 3 คือ ปัญหาค่าตอบแทน และปัญหาด้านเพื่อนร่วมงาน

รามเมโซรี เชรศทา (2535) ศึกษาอัตราการย้ายงานและเหตุผลการย้ายงานของพยาบาลที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลรัฐบาลประเทศเนปาล พบว่า สาเหตุหลักของการลาออกของพยาบาล คือ จำนวนที่พักรักษาไม่พอ กล่าวคือ รัฐบาลเพิ่มจำนวนเตียงผู้ป่วย แต่ไม่เพิ่มจำนวนที่พักรักษาพยาบาลและพยาบาลส่วนมากไม่ชอบพักนอกโรงพยาบาล นอกจากนี้สาเหตุอื่นๆ ของการลาออกได้แก่ แรงกดดันจากการทำงานเนื่องจากมีจำนวนการลาออกของพยาบาลสูงทำให้ผู้ที่ยังทำงานอยู่ต้องทำงานแทน การขาดโอกาสในด้านการศึกษาเพิ่มเติม โรงพยาบาลเอกชนให้เงินเดือนสูงกว่าโรงพยาบาลของรัฐบาล การถูกย้ายไปทำงานในที่ที่ไม่ต้องการจะไป นอกจากนี้จะเป็นปัญหาส่วนตัว เช่น เรื่องของการศึกษาของบุตร มีภาระด้านครอบครัว เป็นต้น

ไพร์ซ (Price, 1997) ได้สรุปความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบบกับการลาออก ดังนี้ ด้านอายุการทำงาน พนักงานที่มีอายุการทำงานในองค์กรนานกว่าจะมีอัตราการลาออกต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่าในองค์กร

ฮิคแมน และซิลวา (1991) กล่าวว่าปัญหาการลาออกของพนักงานส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากคุณสมบัติส่วนตัวหรือความไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานก็ได้ เช่น จากการทำงานอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานทุกวันหัวหน้างานอาจมองข้ามการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้นของพนักงานซึ่งในทางปฏิบัติแล้วหัวหน้างานจะต้องเข้าใจความคาดหวังและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับการยอมรับและควรจะหาทางให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยชมเชย การออกหนังสือชมเชย การไม่ตระหนักว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอาจทำให้พนักงานบางคนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นมาได้ นอกจากนี้หัวหน้างานควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน สร้างทีมการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกันนอกเหนือไปจากการทำหน้าที่ของหัวหน้างาน อนึ่งในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในงานนั้นหัวหน้างานจะต้องปฏิบัติต่อคนงานอย่างยุติธรรม เช่น การ

ดำเนินการงานการจับปล้นเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของคนงาน การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การเอาใจใส่ในความสามารถของคนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงาน เป็นต้น

ซาง (1999) ศึกษาความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออก พบว่า บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเมื่อรับรู้ว่าองค์กรให้การเลื่อนตำแหน่งจัดฝึกอบรมให้ตามความเหมาะสม และหัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน และให้คำแนะนำด้านอาชีพ และจะมีความผูกพันด้านองค์กรด้านการคงอยู่ เมื่อรับรู้ว่าองค์กรจะทำงานได้ดีที่สุดเพื่อมิให้มีการปลดพนักงาน การศึกษาของเบค วิลสัน (Beck and Wilson, online, 1988) วิเคราะห์ประสบการณ์ในองค์กรพบว่าคนที่เจ้าหน้าที่ตำรวจรู้สึกว่าองค์กรไม่ให้การสนับสนุนและเห็นคุณค่าของตนเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาการลดระดับความผูกพันองค์กร และพบว่าความรู้สึกดังกล่าวทำนายความผูกพันองค์กร ในช่วงต่างๆ ดังนั้นบุคคลที่รู้สึกได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และรู้สึกว่าองค์กรเห็นคุณค่าของตน จะพัฒนา ระดับของความผูกพันองค์กรที่สูงขึ้น

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย พบว่า ตัวแบบที่อธิบายความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุ ผลลัพธ์ ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน การสื่อสารในองค์กร การรวมอำนาจ รายได้ สวัสดิการในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะออกจากองค์กรนั้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์กรมากที่สุด

กาญจนา นุใจทอง (2542) ทำการศึกษาความผูกพันองค์กรในพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า ความผูกพันองค์กรทั้ง 3 มิติสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจลาออก นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐานสามารถทำนายความตั้งใจลาออก

พอร์เตอร์ สเตียร์ มาวเดย์ และเบาลีเยน (1974) พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ผูกพันระหว่างความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออก ส่วนลี (2000) พบว่าความผูกพันองค์กรส่งผลในทางลบต่อความตั้งใจลาออก

พอร์เตอร์, แครมพอน และสมิท (1976) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรกับการลาออกด้วยการติดตามระยะยาว 15 เดือนพบว่าพนักงานที่ออกจากองค์กรอย่างสมัครใจภายใน 15 เดือนแรกของการทำงานจะแสดงถึงการลดระดับความผูกพันองค์กรก่อนการลาออก

เดอคอนิก และแบคแมน (1994) พบว่าการมีความผูกพันองค์กรในระดับสูงทำให้มีความตั้งใจในการลาออกจากองค์กรไปต่ำลง

เดอคอกทิส และซัมเมอร์ (1987) ได้สร้างโมเดลเชิงเหตุผลที่ทำนายแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงาน และการลาออก พบว่าความผูกพันองค์กรส่งผลโดยตรงในทางลบต่อความตั้งใจลาออก

แลนซ์ (1991) พบว่าความผูกพันองค์กรมีผลในทางตรงต่อความตั้งใจลาออก

โคเคอทีและคณะ (1985) ศึกษาธรรมชาติของความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจ ความผูกพัน และความตั้งใจลาออก พบว่า โมเดลที่ความผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous variable) ส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจลาออก

บาซอร์ และแกรนท์ (1994&2000) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน และความตั้งใจลาออก พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออก

บราดี (2001) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร การรับรู้บรรยากาศองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานเพื่อทำนายความตั้งใจลาออกในบริษัทผลิตขวดน้ำอัดลมพบว่าความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

คาร์ตรี บัดห์วาร์ และเฟริน (1999) ที่ทำการศึกษาการลาออกของพนักงานในประเทศสิงคโปร์พบว่าความผูกพันองค์กรเป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อความตั้งใจลาออก

กริฟฟิท และคณะ (2000) ทำการศึกษาวิเคราะห์เมตาพบว่าความผูกพันองค์กรสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจลาออก ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการลาออก

โจรส และคณะ (1993) พบความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ กับความตั้งใจลาออก

พಾರೆ และคณะ (2001) พบว่าทั้งความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่เป็นตัวทำนายความตั้งใจลาออก

ไอเวอร์สัน และบัททิกเจจ (1998) ทำการศึกษาผลของความผูกพันกับองค์กรในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานดับเพลิงจำนวน 505 คน ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน ส่งผลในทางบวกต่อองค์กร คือ ความตั้งใจลาออก และการขาดงานลดลง และพนักงานยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

ไวท์เนอร์และวอลซ์ (1993) ทำการศึกษาในกลุ่ม bank teller 578 คน พบว่า ความต้องการออกจากองค์กรสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจที่ต่ำ และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสามารถทำนายความตั้งใจลาออก และการลาออกโดยสมัครใจ