

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การตัดสินใจในการลาออก
 - 1.1 ความหมายของการลาออก
 - 1.2 การลาออกจากงาน
 - 1.3 ปัจจัยที่มีผลหรืออิทธิพลต่อการตัดสินใจในการลาออก
2. ความไม่พึงพอใจงาน
3. ทักษะเกี่ยวกับความเป็นธรรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

การตัดสินใจในการลาออก

ความหมายของการลาออก

จากการศึกษามีการให้นิยามความหมายของการลาออกนั้น มีการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ลออจิต องเจริญสุนทร (2550 : 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง การที่องค์กรสิ้นการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องลาออกจากองค์กรไป และขณะเดียวกันก็จะมีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่เข้ามาแทนนั้น อาจจะเป็นพนักงานที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อน หรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้

ไพรัช (Price. 2003 : 26) การลาออกหมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตของการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นคำนิยามที่เน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

สเตียร์ (Steers. 2003 : 45) ให้ความหมายของการตัดสินใจลาออกไว้ว่า หมายถึง ความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

โมเดลล์ (Mowday. 2005 : 44) ให้ความหมายของการตัดสินใจลาออกไว้ว่าเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไป โดยความตั้งใจหรือความต้องการของบุคคลนี้มีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากงานที่ทำ

มอเบย์ (Mobley. 2003 : 18) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึงการที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกรับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) หมายถึง การที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเอง ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม
2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึง การที่พนักงานลาออกโดยเขาไม่ได้เป็นผู้เลือกเองอยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลดเพราะพนักงานไม่มีความจำเป็นต่อองค์กรอีกต่อไปหรือเกิดจากการถูกไล่ออกเมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร

สรุปได้ว่า การตัดสินใจการลาออกจากงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ไม่ต้องการเป็นสมาชิกในองค์กร การลาออกของพนักงานหรือบุคลากรมีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจในการวิจัยและศึกษาคควรทำในส่วนที่เกี่ยวกับความสมัครใจเท่านั้น เพื่อเป็นประโยชน์การศึกษาย่างแท้จริง

การลาออกจากงาน

เสนาะ ดิยาวี และคณะ (2550 : 51) แปลเป็นภาษาไทย ได้ว่า การหมุนเวียนแรงงานเป็นคำที่มีความหมายกว้างๆ

บลูดอร์น (Bluedorn. 2003 : 18) ได้อธิบายพฤติกรรมลาออกจากงานว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะที่หนึ่งนั้น พฤติกรรมลาออกเป็นพฤติกรรมทางเลือกหรือการหาสิ่งชดเชยจะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของพนักงานถูกขัดขวางหรือพนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและการเลือกทางเลือกใหม่หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ผ่อนคลายลง

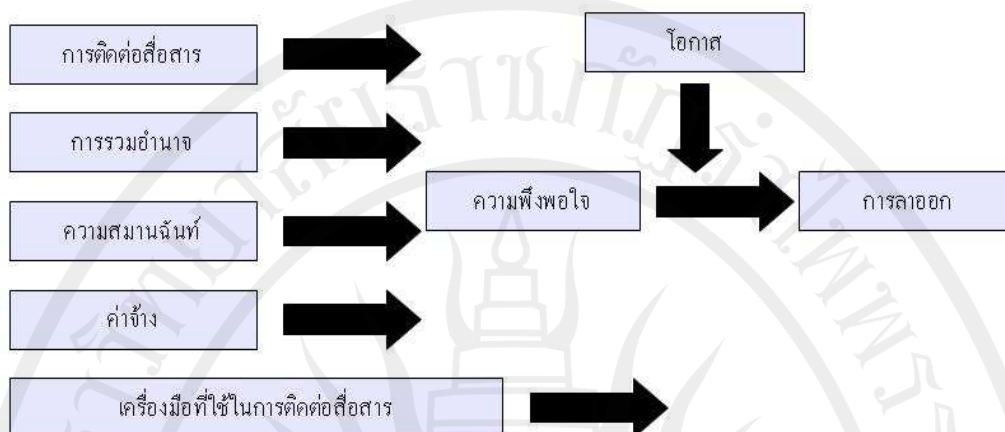
2. ส่วนลักษณะที่สอง การลาออกมีระยะพัฒนาต่อเนื่องกันมาเริ่มต้นจากพนักงานมีพฤติกรรมถอนตัวจากสิ่งที่ไม่พึงพอใจซึ่งเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสาร การขาดงาน การมาทำงานสาย พนักงานเพียงแต่เกิดความคิดลาออกเท่านั้นแต่ยังไม่ลาออกจริง หากรอจนกระทั่งพนักงานสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ ถึงระดับหนึ่งพนักงานจะรู้สึกไม่อาจทนอีกต่อไป

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่ลาออกจากงานไม่ใช่พฤติกรรมปกติของพนักงาน เพราะเมื่อพิจารณาความจำเป็นจากทางพนักงานแล้วการลาออกนับเป็นเรื่องที่สำคัญในชีวิตการทำงาน พนักงานต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมากในการลาออกจากงาน ในเรื่องนี้ แลนดี (Landy. 2005 : 410) กล่าวว่า

1. การลาออกจากงานเป็นการเปลี่ยนวิถีชีวิตของพนักงาน ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบที่มีอยู่และต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานในที่ทำงานใหม่
 2. ผู้ที่ลาออกจากงานยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ไกลออกไป และไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความรับผิดชอบส่วนตัว สถานที่ทำงาน และสภาพการจ้างงานในตลาดแรงงานอีกด้วย
- โมลเดย์ (Mowday. 2005 : 65) กล่าวว่า ความคิดลาออกมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมการลาออกโดยตรง พนักงานจะตัดสินใจลาออกโดยทันที หากเกิดความรู้สึกที่ต้องการลาออก แม้ว่าจะยังไม่มีทางเลือกอื่นรองรับก็ตาม
2. พฤติกรรมค้นหาทางเลือก เมื่อพนักงานมีความตั้งใจลาออกพนักงานจะพยายามหาทางเลือกอื่นมารองรับตอนลาออกไปจากองค์กรเดิม เพื่อจะได้ไม่ต้องกลายเป็นผู้ว่างงาน หลังจากลาออกจากงานไปแล้วแต่โอกาสที่จะค้นหาทางเลือกนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปของพนักงาน เช่น อายุ เพศ อาชีพ ฯลฯ รวมทั้งขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย
3. พฤติกรรมด้านอื่นๆ เมื่อพนักงานทราบว่าตนเองไม่สามารถค้นหาทางเลือกทางที่ตนปรารถนาได้หรือมีทางเลือกน้อย ก็งานก็จะยังคงไม่ลาออกจากองค์กร แต่จะมีพฤติกรรมอื่นเกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน มาสาย ทำงานน้อยลง ขาดความรับผิดชอบ การเถียงงาน การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ ฯลฯ เพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้

ไพร์ซ์ (Price. 2003 : 4) ได้กล่าวถึงตัวแบบของการลาออกจากงาน โดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานโดยตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของไพร์ซ์นั้น มีตัวแบบดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรัช

ที่มา : ไพรัช (Price. 2003 : 4)

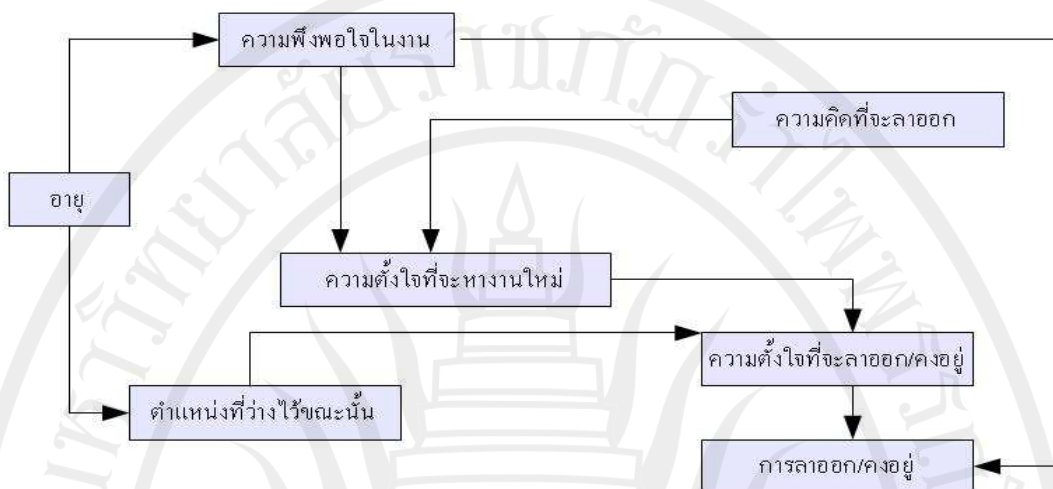
อธิบายว่าตัวแปรเป็นการตัดสินใจขั้นต้นในการลาออกของพนักงานได้ ซึ่งระดับค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเสมอภาคพนักงานในองค์กรหรือการสื่อสารและการรวมอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาแบบหนึ่ง ซึ่งตัวแปรต่างๆ เหล่านี้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานและโอกาสของพนักงานเป็นตัวแปรที่แทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจของพนักงานนั้นกับการลาออก ซึ่งอาจจะกล่าวได้โดยสรุปว่าตัวแบบการลาออกได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความเสมอภาค การติดต่อสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและการรวมอำนาจ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก

ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสของการเลือกงานที่มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างตัวแปรตามข้อ 1 และการลาออก

ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่มีอยู่ในองค์กรนั้น

มอเบย์ (Mobley. 2003 : 25) ได้สร้างแบบจำลองที่อธิบายถึงกระบวนการของการลาออกที่มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจในงานที่จะนำไปสู่การลาออกในที่สุด โดยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่าความไม่พึงพอใจจะก่อให้เกิดความคิดที่ลาออก ความตั้งใจที่จะค้นหาทางเลือก ความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออก และสุดท้ายก็คือ การลาออกจากองค์กรจริงๆ ในแบบจำลองของมอเบย์ (Mobley) มุ่งความสนใจไปที่ความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกของพนักงานรวมทั้งลักษณะส่วนบุคคล องค์กร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงบทบาทการรับรู้ความคาดหวังและความสามารถในทางเลือกที่สามารถหาได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบการลาออกตามแนวความคิดของมอบเลย์ (Mobley)

ที่มา : มอบเลย์ (Mobley, 2003 : 25)

ปัจจัยที่มีผลหรืออิทธิพลต่อการตัดสินใจในการลาออก

คำรง วัฒนา (2555 : 18) กล่าวว่า ใ้ว่า การออกจากงาน (Turnover) การออกจากงานเป็นความเคลื่อนไหวด้านบุคลากรลักษณะหนึ่งที่ต้องอาศัย บุคลากรขององค์กรไปในรูปแบบต่างๆ เช่น การลาออก ให้ออก การเกษียณอายุ หรือเสียชีวิต เป็นต้น โดยปกติองค์กรจะมีอัตราการออกจากงานตามปกติอยู่แล้ว และการรับบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรก็จะเป็นการทดแทนกำลังคนที่ออกไป ซึ่งนอกจากจะได้คนใหม่แล้วยังจะได้ความคิด วิธีการ และทักษะใหม่ๆ ให้แก่องค์กรด้วย อย่างไรก็ตามการออกจากงานบางประเภทถือว่าเป็นผลเสียแก่องค์กรอย่างมาก ได้แก่การออกจากงานในกรณีไม่ปกติ (Unavoidable) เช่น การที่บุคลากรที่มีคุณภาพพากันลาออก เป็นต้น ซึ่งต้องทำให้องค์กรสูญเสียคนดี และต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการสรรหา คัดเลือกและการแต่งตั้งบุคลากรใหม่ การฝึกอบรม และยังคงต้นทุนในเรื่องของความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน สาเหตุของการออกจากงานอาจมีดังนี้

1. สภาพทั่วไปทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเศรษฐกิจดี จะมีการย้ายงาน หรือซื้อตัวกันมาก
2. ตลาดแรงงาน บางอาชีพเป็นที่ต้องการมาก อาจมีการย้ายงานได้ง่าย
3. การโยกย้ายจากเหตุผลส่วนตัวซึ่งอาจโยงกับครอบครัวหรือสถานที่ทำงานที่เป็นความต้องการส่วนตัว
4. ความมั่นคงในงาน ผู้ที่ไม่มีความมั่นคงในงาน มักจะพยายามเสาะหางานที่มีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า
5. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร เช่น อายุ เพศ พบว่า เพศชายที่มีอายุน้อย มีแนวโน้มในการเปลี่ยนงานบ่อย

สำหรับการศึกษาวิจัยในเรื่องการออกจากงาน พบว่าสาเหตุของการออกจากงานมีอยู่ด้วยกันหลายสาเหตุ นักวิจัยจึงจำเป็นต้องอาศัยวิธีวิจัยหลายรูปแบบดังที่ได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อการขาดงาน โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารมักสนใจที่จะศึกษาเหตุผลของการลาออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลาออกของบุคลากรที่มีประโยชน์ต่อองค์กร จากการศึกษาทฤษฎีพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน (Job Dissatisfaction) มีบทบาทสำคัญที่ทำให้มีการลาออกดังกล่าว นักวิจัยสามารถที่จะมุ่งศึกษาปัจจัยเหล่านี้ได้ หรือนักวิจัยอาจศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจอยู่กับองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กรต่อไป จากการศึกษาของ คาร์ม วัฒนา (2543 : 18) พบว่าบุคลากรในองค์กรมีอยู่สี่จำพวกคือ

1. กลุ่มที่ต้องการออกจากงาน (Turnovers) ได้แก่ บุคลากรที่มีความไม่พึงพอใจต่อตัวงาน และไม่ได้รับการจูงใจให้อยู่และหาเวลาที่เหมาะสมที่จะออกจากองค์กรก็ลาออกทันที
2. กลุ่มไม่ชอบงาน (Turn Offs) ได้แก่ บุคลากรที่ทนทำงานอยู่ต่างๆ ที่ไม่ชอบแต่ไม่ลาออกเพราะได้การตอบแทนเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ หรือการตอบแทนอื่นๆ จากงาน
3. กลุ่มชอบงาน (Turn Ons) ได้แก่ บุคลากรที่มีความพึงพอใจในงาน และได้รับการจูงใจให้ทำงาน พวกนี้อาจลาออกจากงานได้เหมือนกันถ้ามีแรงกดดันอื่นๆ
4. กลุ่มชอบงานมาก (Turn Ons Plus) ได้แก่ บุคลากรที่มีความพึงพอใจในงาน และได้รับการจูงใจให้ทำงานมาก มักจะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดลาออก พวกนี้จะเป็นพวกที่สร้างผลงานได้ดี

สำหรับการลดการออกจากงานอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) ให้งานมีความน่าสนใจ
2. การพัฒนาโครงการเพิ่มความพึงพอใจ เช่น โครงสร้างเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม ระบบสวัสดิการที่ดี การฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสความก้าวหน้า และกระบวนการร้องทุกข์ เป็นต้น
3. กระบวนการคัดเลือกบุคคล ที่จัดคนให้เหมาะกับงาน
4. กระบวนการอบรมปฐมนิเทศที่เหมาะสม

ความไม่พึงพอใจงาน

ปัญหาที่เกิดจากการที่บุคลากรขององค์กรไม่พอใจงานนั้นเป็นปัญหาที่มีผลต่อปัญหาอื่นๆ ในองค์กร เช่น การขาดงาน การออกจากงาน การร้องทุกข์ เป็นต้น สาเหตุของความไม่พอใจงานก็เนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างความคาดหวังที่บุคลากรหวังถึงปัจจัยที่ต่างๆ ที่จะได้รับและสิ่งที่ได้รับตอบแทนจริง หากความแตกต่างนี้มีมากก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจงาน ได้แก่

1. ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น
2. หัวหน้างาน
3. เพื่อนร่วมงาน
4. ตัวงาน
5. และองค์การโดยรวม

การวัดความไม่พึงพอใจงานมักอาศัยวิธีการสำรวจปัจจัยต่างๆ ข้างต้นไม่ว่าจะเป็นการสำรวจเชิงทัศนคติหรือไม่ก็ตาม เช่น การใช้ข้อมูลด้านการขาดงาน การออกจากงาน เป็นต้น ข้อมูลที่เกี่ยวกับทัศนคติ ได้แก่ ใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในด้านต่างๆ ถ้าหากการออกแบบการสำรวจได้เหมาะสมก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นในการกำหนดสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำปัจจัยเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่พอใจ งานและใช้ไปในการแก้ไขปัญหาดต่อไป

ทัศนะเกี่ยวกับความเป็นธรรม

ธรรมชาติ ของบุคคลย่อมต้องการการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากผู้อื่น บุคลากรก็เช่นเดียวกันที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากองค์กร ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน เป็นต้น ฉะนั้น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนะของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นธรรมจึงมีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ทัศนะในเรื่องความเป็นธรรมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละสังคม เช่น ในสังคมญี่ปุ่นถือว่าปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้เป็นเรื่องสำคัญ ฉะนั้นบุคคลมักไม่จำเป็นต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ เพราะระบบจะชี้ให้เพียงทางเลือกเดียว ในสังคมสหรัฐให้อิสระคนในการตัดสินใจภายใต้กติกาที่กำหนด บุคคลจึงมีหน้าที่ในการตัดสินใจภายใต้กรอบและกติกาที่กำหนดขึ้น สำหรับประเทศไทยมีธรรมเนียม “เดินตามกันผู้ใหญ่หมาไม่กัด” การตัดสินใจของบุคลากรมักฟังจาก “ผู้ใหญ่” ซึ่งบางครั้งผู้ใหญ่มักทำตามอำเภอใจ ก็มักจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก จากการที่ได้รับอิทธิพลจากแนวทางการบริหารแบบสหรัฐอเมริกา การผสมผสานแนวความคิดดังกล่าวก็ยังมีปัญหาให้ศึกษาวิจัยกันต่อไป

โดยทั่วไปแล้วทัศนะเกี่ยวกับความเป็นธรรมแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์และกระบวนการ การพิจารณาผลของการตัดสินใจ บุคลากรจะพิจารณาว่าตัวเองรับผลตอบแทนเป็นอย่างไร เช่น จำนวนที่ได้รับการขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ส่วนลักษณะของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับวิธีการ มาตรฐานเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ เป็นต้น

สำหรับการศึกษา วิจัยเกี่ยวกับทัศนะเกี่ยวกับความเป็นธรรมของบุคลากร มักจะใช้วิธีให้บุคลากรเขียนบรรยายหรือการสัมภาษณ์ เพื่อได้ข้อมูลเชิงลึก และถูกต้อง นอกจากนี้การสัมภาษณ์และการเขียนบรรยาย จะสามารถระบุบุคคลได้ ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ในการให้คำปรึกษาหารือต่อไป

ไลออนจ็อบ (Lionjob. 2555 : 18) ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหาร: ทำไมพนักงานถึงลาออก จากหนังสือชื่อ “The 7 Hidden Reasons Employees Leave” เขียน โดย Leigh Branham อ่านชื่อเรื่องก็พอ จะเดาเนื้อหาได้ว่าเป็นหนังสือที่พูดถึงสาเหตุที่ พนักงานลาออกจากองค์กรและแนวทางในการแก้ไข ทั้งนี้คงจะเห็นตรงกันว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง และการที่จะต้องสูญเสียบุคลากร ที่มีคุณค่าไป ก็เท่ากับว่าองค์กรสูญเสียทรัพย์สินทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ไปนับไม่ถ้วน ดังนั้น น่าจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ (ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารด้านบุคคล) ที่จะหาทางที่จะรักษา บุคลากรที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด ผู้เขียนหนังสือเล่มดังกล่าวระบุไว้ว่าการที่พนักงานคนหนึ่ง ลาออก จากองค์กรที่ตนเองทำอยู่ ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากความคิดหรือการตัดสินใจชั่ววูบ แต่เป็น กระบวนการที่ใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็นเวลา สัปดาห์ เดือน หรือแม้กระทั่งเป็นปีก็ได้ ก่อนที่ พนักงานคนนั้นลาออกจริง ดังนั้นพอศึกษาพฤติกรรมและสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว จึงพอ ที่จะเขียนเป็นลำดับขั้นว่าการที่พนักงานคนหนึ่งคิดลาออก (หรืออีกนัยหนึ่งก็คือความผูกพันกับองค์กร เริ่มหมดไป) ส่วนใหญ่มักจะผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้

1. เริ่มจากเมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานจะเข้ามาเริ่มต้นการทำงานด้วยความ กระตือรือร้นและเปี่ยมไปด้วยความคาดหวัง
2. พอทำงานได้ระยะหนึ่ง เจอปัญหา อุปสรรคต่างๆ จะเริ่มย้อนกลับมาคิดกับตัวเองว่า เป็น การตัดสินใจที่ถูกต้องหรือไม่ที่เลือกที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้
3. เริ่มคิดอย่างจริงจังเกี่ยวกับการลาออก
4. พยายามที่จะหาหนทางแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อให้ดีขึ้น
5. เมื่อการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถเกิดขึ้น จึงตัดสินใจลาออก
6. เริ่มพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียของการลาออก
7. เริ่มหางานแบบไม่ตั้งใจ เช่น เริ่มอ่านหนังสือพิมพ์ในหน้ารับสมัครงานบ้าง
8. เริ่มหางานใหม่ในเชิงรุกมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการส่งใบสมัคร การไปสัมภาษณ์
9. ได้รับการเสนองานในองค์กรแห่งใหม่
10. ลาออกเพื่อไปรับงานใหม่หรืออาจลาออกโดยยังไม่มีงานใหม่มารองรับหรืออาจจะอยู่ ต่อแต่ขาดความผูกพันและยึดมั่นต่อองค์กร

ลองสังเกตดูบุคคลรอบๆ ตัวท่านหรือตัวท่านเองก็ได้ว่า กระบวนการและพฤติกรรมในการ ลาออกเป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นหรือไม่ ประเด็นสำคัญก็คือผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะยุ่งอยู่กับ งานต่างๆ จนพวกเขาไม่ได้มีโอกาสสังเกตว่าพนักงานของตนเองเริ่มส่งสัญญาณ หรือเข้าสู่ช่วงที่หมด ความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารในทุกระดับและทุกส่วนคงจะต้องเริ่มเพิ่มความสังเกตมากขึ้น ต่อสัญญาณอันตรายต่างๆ มิฉะนั้นจะเกิดอาการของการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าของตนเองออกไป

โดยไม่รู้ตัวจริงๆ แล้วเราอาจจะแบ่งเวลาทั้งสิบขั้นตอนข้างต้นออกเป็นสองช่วงใหญ่ๆ ช่วงแรกคือช่วงที่พนักงานเริ่มที่จะคิดถึงการลาออกไปจนกระทั่งได้ตัดสินใจแน่แล้วว่าลาออก และช่วงที่สองคือช่วงตั้งแต่การตัดสินใจว่าลาออก จนกระทั่งได้ลาออกจริงๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าถ้าผู้บริหารสามารถตรวจจับสัญญาณได้อย่างรวดเร็วก็จะสามารถพบได้ตั้งแต่ช่วงแรก และท่านผู้อ่านก็คงเห็นด้วยว่าพยายามไปพูดจาโน้มน้าวหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ ในช่วงที่สองนั้น โอกาสที่พนักงานจะเปลี่ยนใจและไม่ลาออกย่อมน้อยกว่าในช่วงแรกที่เราลองมาดูสาเหตุสำคัญเจ็ดประการที่ทำให้พนักงานหมดความผูกพันยึดมั่นกับองค์กร และลาออก พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข ดังนี้

ประการแรก คือ องค์กรหรืองานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์กรก็มักจะมี ความคาดหวังต่างๆ เกี่ยวกับตัวองค์กรและงานเอง ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวอาจจะเป็นสิ่งเกินจริงก็ได้ และเมื่อความคาดหวังดังกล่าวไม่ได้รับการบรรลุ พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกคล้ายๆ กับถูกทรยศ หรือผิดหวัง และนำไปสู่การขาดความผูกพันต่อองค์กรและนำไปสู่การลาออกในที่สุด

แนวทางการแก้ไขของสาเหตุข้างต้นก็หนีไม่พ้นการทำให้เกิดความเข้าใจและความคาดหวังที่ตรงกันระหว่างตัวองค์กรเองและพนักงาน โดยอาจจะมีการแจ้งให้ผู้ที่จะมีโอกาสเข้ามาเป็นพนักงานทุกคนได้ทราบถึงความคาดหวังจากองค์กร ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลักษณะและสไตล์ในการบริหารของผู้บริหารองค์กรในต่างประเทศบางแห่งได้มีการจัดทำซีดีแจกผู้ที่เป็นพนักงานใหม่ทุกคน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่ได้มีโอกาสเห็นถึงการทำงานที่จะเกิดขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ในบางองค์กรก็มีการเขียนเป็นเอกสารที่ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงาน รวมทั้งสิ่งที่พนักงานสามารถคาดหวังจากองค์กร สิ่งต่างๆ ข้างต้นจัดทำขึ้นเพื่อเป็นการปรับระดับของความคาดหวังของพนักงานเข้าใหม่ให้อยู่ในระดับที่เป็นจริงและใกล้เคียงกับสิ่งที่เป็นไปได้ในองค์กรให้มากที่สุด

ประการที่สอง เป็นเรื่องของความไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกันระหว่างลักษณะของงานและตัวบุคคลหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการใช้คนไม่ตรงกับงานถือเป็นปัญหาโลกแตกที่พบเจอได้บ่อยมาก โดยเฉพาะในปัจจุบันที่แนวคิดเรื่องของการหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation) กลายเป็นเรื่องปกติ สิ่งที่จะเกิดก็คือมีโอกาสมากขึ้นที่พนักงานจะทำงานที่ไม่ตรงตาม ความสามารถของตนเอง ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ก็หนีไม่พ้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความสามารถที่หลากหลายและตรงกับงานมากขึ้นหรือการพยากรณ์ทักษะของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ถึงลักษณะของทักษะและความสามารถของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการในอนาคต (เพื่อที่จะได้พัฒนาและแสวงหาคนที่เหมาะสมกับงาน) หรือแม้กระทั่งการได้มีโอกาสพูดคุยกับพนักงานใหม่ทุกคนเพื่อที่จะได้รับทราบถึงจุดแข็งหรือสิ่งที่พนักงานดังกล่าวมีความโดดเด่น

ประการที่สาม ที่ทำให้พนักงานลาออกได้แก่ การขาดการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงาน จากเจ้านาย ซึ่งเรื่องของการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน (Coaching and Feedback) ถือเป็นเรื่องสำคัญที่เรามักจะมองข้าม เนื่องจากว่าเรามักจะเชื่อมโยงกับการประเมินผลการทำงานเสียมาก ทำให้ในสังคมไทยมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เท่าใด แต่จริงๆ แล้วพนักงานต้องการได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน ทั้งเพื่อให้ทราบถึงทิศทางขององค์กรรวมทั้งรับทราบถึงความคาดหวังที่บริษัทมีต่อตนเองและต้องการรับทราบว่าสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่นั้นถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ประเด็นสำคัญของการให้คำแนะนำนั้นควรจะเกิดขึ้นในลักษณะของการร่วมมือกันระหว่างทั้งผู้ที่เป็นเจ้านาย และลูกน้อง ไม่ใช่เป็นลักษณะของการประเมินเพื่อคุกคาม จับผิดหรือลงโทษ มีข้อเสนอแนะเล็กๆ น้อยๆ เกี่ยวกับการให้คำแนะนำว่า ในช่วงสัปดาห์แรกๆ ของการทำงานผู้ที่เป็นเจ้านายควรจะใช้เวลากับลูกน้องใหม่ให้มาก โดยมีการอธิบายให้ชัดเจนถึงรายละเอียดของงานที่ต้องทำ รวมทั้งความคาดหวังที่ต้องการจะได้ นอกจากนี้ควรจะสร้างวัฒนธรรมของการให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ โดยทำให้กลายเป็นกิจวัตรประจำขององค์กร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง และสุดท้ายควรจะกำหนดลงไปเลยว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานสำหรับลูกน้องของตนเอง

ประการที่สี่ ได้แก่การขาดโอกาสความก้าวหน้าและการเติบโตโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันที่แนวโน้มของการลดขนาดองค์กรมีมากขึ้น รวมทั้งการที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผลประกอบการระยะสั้น ทำให้การลดพนักงานและลดตำแหน่งเป็นทางเลือกที่ชัดเจนสำหรับหลายๆ องค์กร ซึ่งสุดท้ายย่อมนำไปสู่ความไม่มั่นใจใน โอกาสความก้าวหน้าของตนเอง

ดังนั้นวิธีการหนึ่งในการรักษาพนักงานที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรนานๆ คือการทำให้พวกเขาเหล่านั้นมั่นใจว่ามีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าไปกับองค์กร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในปัจจุบันทำให้การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเริ่มเปลี่ยนไปจากการที่องค์กรเป็นผู้วางแผนอาชีพและความก้าวหน้าให้พนักงานกลายเป็นพนักงานเองต้องกลายเป็นผู้วางแผนอาชีพและความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพียงแต่องค์กรเองจะต้องให้เครื่องมือพร้อมทั้งแนวทางสำหรับการวางแผนอาชีพให้กับพนักงาน

สิ่งที่องค์กรสามารถช่วยเหลือพนักงานในการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า นั้น มีอาทิเช่น การจัดให้มีเครื่องมือสำหรับพนักงานในการวิเคราะห์ตนเอง (Self Assessment Tools) มีข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพและทักษะที่ต้องการจากพนักงาน การให้ข้อมูลพนักงานอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ ทิศทางต่างๆ ขององค์กร มีระบบในการประกาศรับพนักงานจากภายใน รวมทั้งการจ้างจากภายใน ทุกครั้งที่มีโอกาส

ประการที่ห้า ได้แก่การรู้สึกว่าคุณค่าและไม่ได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องการที่จะได้รับการยอมรับและรู้สึกว่าตนเอง มีความสำคัญ การที่พนักงานไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสมอาจนำไปสู่การหมดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสุดท้ายย่อมนำไปสู่การลาออกได้

ปัญหาที่เจอบ่อยครั้งใหญ่จะมาจากกรณีที่ผู้บริหารไม่แสดงความชื่นชมและยอมรับต่อการทำงานของพนักงานเลย หรือในบางครั้งการแสดงออกนั้นก็ไม่ได้เหมาะสมกับเวลาและ โอกาสหรือแม้กระทั่งสิ่งที่คุณค่าที่ได้รับนั้น ไม่มีคุณค่าเพียงพอที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า สำหรับข้อเสนอแนะในการทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า นั้นก็มีไม่พ่นประเด็นต่างๆ อาทิเช่น การเชื่อมผลตอบแทนเข้ากับการทำงานหรือผลงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรหรือการตอบแทนพนักงานด้วยระดับที่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจ หรือ การที่ผู้บริหารรู้จักที่จะกล่าวคำว่าขอบคุณต่อพนักงาน เป็นต้น

ประการที่หก เป็นเรื่องของความเครียดที่มากเกินไป รวมทั้งความไม่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งในเรื่องของความเครียดนั้นก็อาจจะเกิดได้จากปัจจัยหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นงานหนักเกินไป ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เจ้านายที่ไม่ดี รวมทั้งการที่จะต้องสละเวลาส่วนตัวมาทำงานบ่อยๆ ซึ่งคงจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการวิเคราะห์ว่า วัฒนธรรมและรูปแบบในการทำงานของบริษัทตนเองนั้นมีความเหมาะสมหรือเป็นพิษหรือไม่ ถ้าที่ทำงานของท่านจะต้องบังคับให้พนักงานเลือกระหว่างอาชีพกับชีวิตส่วนตัว ก็แสดงว่าสภาวะแวดล้อมในการทำงานเริ่มที่จะเป็นพิษเสียแล้ว

ประการสุดท้าย ก็คือการสูญเสียความเชื่อถือและเชื่อมั่น ในตัวผู้บริหารระดับสูง ทั้งในด้านของความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจที่พนักงานควรจะมีให้กับผู้บริหารระดับสูง พนักงานอาจจะรู้สึกว่าผู้บริหารไม่ได้รู้เรื่องอย่างแท้จริงในงาน ไม่ลงมาคลุกคลีกับงานจริงๆ หรือรู้สึกว่าผู้บริหารสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตนและของพวกพ้อง โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานทุกๆ ไป ซึ่งในประเด็นนี้เราก็พบกัน โดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กรหรือระดับประเทศ

สรุปจากแนวคิดทั้งหมด ประเด็นหลักๆ ของการตัดสินใจลาออกจากงานนั้นเกิดจากความไม่พอใจในเรื่องต่างๆ คือ ค่าจ้างค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ทำ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความคาดหวัง ความเติบโต การยอมรับ ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร การลาออกไม่ปกติ องค์กรอาจเสียบุคลากรที่มีคุณภาพได้ และองค์กรต้องสูญเสียต้นทุนในการสร้างผลิตคนที่มีคุณภาพ จากแนวคิดทำให้ทราบว่า พฤติกรรมลาออกไม่ใช่ พฤติกรรมปกติ เกิดจากการสะสมความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งต้องมีปัจจัยบางอย่างมากระตุ้นและกระทบกับความรู้สึก และเมื่อไม่สามารถทนต่อสภาพนั้นๆ ได้ จึงเริ่มมองหาทางออก ความคิดที่ลาออกจากงานจึงเกิดขึ้น จากเหตุผล

ดังกล่าว การตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มบริษัทประชากิจ จึงไม่ใช่พฤติกรรมปกติที่เกิดขึ้น ต้องมีเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้น การศึกษาในเรื่องนี้จะช่วยให้สามารถเสนอแนะแนวทางในการดูแลพนักงาน และการรักษาบุคลากรคุณภาพไว้กับองค์กรได้ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร คือการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะมีอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้องสูญเสียเวลา และทรัพยากรอย่างมาก ในการหาทรัพยากรบุคคลใหม่มาทดแทนและฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถทำงานทดแทนพนักงานคนเดิมที่ลาออกไปได้ สาเหตุของการลาออกจากงานเท่าที่ประมวลได้จากการสอบถามและการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีดังต่อไปนี้

1. ไม่พอใจอัตราค่าจ้าง
2. งานไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา
3. งานหนัก
4. ที่พักอยู่ไกลที่ทำงาน และเดินทางไม่สะดวก
5. ที่ทำงานอบอ้าวอุดู้อับแคบอากาศร้อน เสียงดัง
6. ไม่มีค่าล่วงเวลา
7. ผู้บังคับบัญชาไม่เอาใจใส่พนักงาน
8. เข้ากับผู้ร่วมงานไม่ได้
9. ผู้บังคับบัญชาดำเนินรุนแรงหรือดูต่ำ
10. ทำงานต่ำกว่าคุณวุฒิ
11. ไม่พอใจสวัสดิการ
12. ไม่มีความก้าวหน้าในงานที่ทำ
13. สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
14. ผู้บังคับบัญชาไม่สอนงานดีแต่ดูว่า
15. มีความคาดหวังในงานสูงและผิดหวัง
16. มีแต่ตำหนิไม่มีคำชม
17. ขาดความอบอุ่นใจ
18. ผู้บังคับบัญชามีอคติ
19. การชักจูงจากเพื่อนในที่ทำงานซึ่งมีรายได้สูง
20. งานและผู้บังคับบัญชา
21. ได้งานที่ดีกว่า ค่าตอบแทนสูงกว่า
22. ได้รับข้อเสนอตำแหน่งสูงกว่าเดิม

หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคน มักจะแก้ปัญหาพนักงานลาออกด้วยการเพิ่มเงินเดือน แต่หากลองพิจารณาสาเหตุของการลาออกส่วนใหญ่ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องของเงินเดือน เพราะฉะนั้นการปรับเงินเดือนขึ้น จึงไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน แต่วิธีการที่ดีที่สุด คือ เพิ่มความใส่ใจในตัวพนักงานของท่านให้มากขึ้น

ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร (ออนไลน์ : 2554) กล่าวว่าสาเหตุการลาออกยอดนิยม ในช่วงปลายปี ได้ลองทำการสำรวจหาสาเหตุของการที่พนักงานลาออกจากบริษัท โดยการสอบถามจากพนักงานที่เพิ่งลาออกจากบริษัท และจากการรวบรวมเอาข้อมูลของบริษัทลูกค้าที่เข้าไปเป็นที่ปรึกษาก็ได้ผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิดแต่อย่างใด สาเหตุของการลาออกที่พนักงานแจ้งกับฝ่ายบุคคลก็คือ ลาออกเนื่องจากไม่ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากหัวหน้าของตนเอง บางคนก็บอกว่า หัวหน้างานปฏิบัติกับเขาไม่เหมือนกับเขาเป็นมนุษย์ บ้างก็แจ้งว่า หัวหน้าไม่เคยให้เกียรติเขาเลยมีเพียงส่วนน้อยมากที่บอกว่า ลาออกเพราะไม่พอใจเรื่องค่าตอบแทน แสดงว่าถ้าเราต้องการให้พนักงานยินดีทำงานกับองค์กรไปนานๆ และสร้างผลงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เราจะต้องพัฒนาหัวหน้างานของเราในทุกระดับ ให้เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหาร คนได้อย่างดี เพราะมีฉะนั้นแล้ว คนที่คนที่หาเข้ามา ก็จะไม่สามารถอยู่ทำงานกับหัวหน้าคนนั้น ได้เลย ก็ต้องหาพนักงานใหม่อยู่ตลอดเวลา เคยถามกลุ่มพนักงานในองค์กรว่า อะไรที่น่าจะเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้เขารู้สึกอยากทำงาน อยากสร้างผลงานให้กับองค์กร คำตอบก็มีดังนี้

1. มีหัวหน้างานที่ดี และเข้าใจพนักงาน ให้เกียรติพนักงาน และปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นี่เป็นคำตอบอันดับแรกที่พนักงานบอกว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญที่ทำให้เราอยู่ทำงานในองค์กรได้ด้วยความสะดวกสบายใจ
2. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และไม่มีการเมืองในองค์กรมากนัก
3. มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คืออยู่ทำงานแล้วรู้ว่าตัวเองจะสามารถโตไปในทิศทางไหนได้บ้าง
4. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศในการทำงาน และเครื่องมือต่างๆ ในการทำงาน
5. มีเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม และสามารถแข่งขันได้กับตลาด

ไม่ว่าจะทำการสำรวจเรื่องแรงจูงใจมาสักกี่ปี ผลในเรื่องของค่าจ้างเงินเดือนมักไม่ใช่ปัจจัยแรกๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ แต่กลับเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่กระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมากกว่าเลยยิ่งทำให้เราเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะของหัวหน้างานให้พร้อมก่อนที่ จะเข้ามารับตำแหน่งหัวหน้าที่จะต้องบริหารคน เพราะหลาย

บริษัทที่เลื่อนพนักงานขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้า โดยที่ไม่มีการเตรียมความพร้อมก่อนล่วงหน้าเลย พอถึงเวลาที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้าแล้ว จึงค่อยส่งเขาไปอบรมและพัฒนา ซึ่งมองว่ามันไม่ทันการณ์แล้ว หรืออาจจะช้าเกินไป เพราะถึงตอนนั้นองค์กรอาจจะต้องเสียบุคลากรที่มีความสามารถไปเพียงแค่หัวหน้างานไม่สามารถจะดูแล เอาใจใส่พนักงานของตนเองได้อย่างเหมาะสมอีกประเด็นที่สำคัญก็คือในเมื่อฝ่ายบุคคลรับทราบมาแล้วว่า สาเหตุการลาออกของพนักงานนั้นมาจากหัวหน้าบางคนในองค์กร ฝ่ายบุคคลมีการวางแผนการพัฒนาหัวหน้างานคนนั้นร่วมกับผู้บังคับบัญชาของเขา หรือไม่เกินกว่า 60% ขององค์กรที่เข้าไปสำรวจนั้น ไม่มีมาตรการอะไรในการที่จะพัฒนาหัวหน้างานคนนั้นให้เป็นหัวหน้างานที่ดีขึ้น ผลสุดท้ายจะเกิดปัญหาการลาออกของพนักงานวนเวียนอยู่อย่างเดิม และไม่มีวันสิ้นสุด

ณัชชา นิลแจ้ง (ออนไลน์ : 2554) กล่าวในหัวข้อ “ทำไมคนถึงอยากลาออกจากงาน” ไว้ว่า ก็เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า ช่วงต้นปีจะมีพนักงานลาออกกันมากกว่าปกติ เรียกว่าเป็นปรากฏการณ์หลังรับโบนัส ด้วยเหตุนี้ เลยคิดว่าเราจะมาคุยกันเรื่องเหตุผลของการลาออกกันอย่างเป็นจริงสักหน่อย น่าจะเข้าบรรยากาศตอนนี้ดีกว่า เรื่องการลาออกจากงานไม่ใช่เรื่องเล็กๆ สำหรับคนส่วนใหญ่ เพราะมันหมายถึง ความเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่างในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรูปแบบในการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น รายได้ การเดินทาง เรื่องการปรับตัวและเรียนรู้ใหม่ๆ ด้านองค์กร ด้านตัวงาน และยังรวมถึงเส้นทางในอาชีพและหน้าที่การงาน (Career Path) อีกด้วย ซึ่งประเด็นหลังนี้มีหลายๆ ท่านที่อาจไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก แต่จริงๆ แล้วมันเป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่ง หากเราปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยไม่ได้อะไร อาจทำให้เราพลาดโอกาสที่ดีในหน้าที่การงานไปโดยไม่รู้ตัว แล้วทำไมคนถึงอยากลาออกจากงาน ในเมื่อมันไม่ใช่เรื่องง่ายๆ หลายๆ ท่านอาจเคยอ่าน หนังสือเรื่อง The 7 Hidden Reasons Employees Leave ของเลIGH บรานาม (Leigh Branham) ที่เขียนสรุปสาเหตุ 7 ประการที่ทำให้คนอยากลาออกจากงานไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

1. เนื้องานหรือสถานที่ทำงานไม่ได้เป็นไปตามความคาดหวัง
2. การจับคู่คนและงานอย่างไม่เหมาะสม
3. การสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยจนเกินไป
4. ไม่ค่อยมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่าไร
5. รู้สึกว่าตนไม่มีคุณค่าและไม่ได้รับการยอมรับ
6. ความเครียดจากปริมาณงานที่มากเกินไปจนทำให้ไม่มีความสุขระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

7. สูญเสียความเชื่อใจและความเชื่อมั่นในผู้บริหารระดับสูง

โดยส่วนใหญ่แล้วมันคงไม่ใช่แค่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนตัดสินใจลาออกจากการงานเพราะคนที่คิดลาออกส่วนใหญ่ก็มักจะมี ความกดดันมากพอสมควรก่อนที่จะตัดสินใจลาออก แต่ผู้เขียนก็ไม่ได้หมายความว่า การลาออกจะต้องเกิดจากปัญหาและความกดดันต่างๆ ไปทั้งหมดการที่มีโอกาสใหม่ที่ดีกว่าที่เข้ามาหรือเหตุผลอื่นๆ อาจเป็นสาเหตุให้คนตัดสินใจลาออกจากการงานได้เช่นกัน

ในฐานะของคนที่อยู่ในงานคงต้องลองพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันแก้ไขสาเหตุสำคัญทั้ง 7 ประการข้างต้น โดยในการพัฒนาระบบงานต่างๆ เช่น ระบบการสรรหาว่าจ้าง (Recruitment System) ที่จะคัดคนให้เหมาะกับงาน ระบบการบริหารและพัฒนาอาชีพ (Career Management and Development System) สามารถช่วยในเรื่องของโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญในการที่จะช่วยดูแลให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในชีวิตการทำงาน

นอกจากนั้น บรรดาหัวหน้างานและผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของท่านเองก็มีส่วนสำคัญอย่างมาก นอกจากการที่ท่านจะช่วยดูแลบุคลากรตามแนวทางและระบบตามที่บริษัทกำหนดแล้ว ในเรื่องของความสัมพันธ์และการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของลูกน้องอย่างมาก เป็นเรื่องที่ไม่ว่าบริษัทหรือระบบงานที่มีประสิทธิภาพแค่ไหนก็ไม่อาจมาทดแทนในส่วนนี้ได้ ปัญหาหลักส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้องก็คือเรื่องของและการที่ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนตามที่พูด และจะมีให้พบเห็นเยอะมากกว่า ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลพูดคุยได้เป็นคั้งเป็นแคว แต่ทำได้ไม่ถึงครึ่งของสิ่งที่ตนเองพูดไป หรือที่แย่กว่านั้นคือพูดอย่างทำอย่าง เช่น พูดจาชมเชยลูกน้องว่าทำงานดีทำงานเก่ง คนเก่งๆ ยิ่งได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติมให้ แต่ถึงเวลาในการประเมินผลเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งและพิจารณาเงินเดือนกลับไม่ได้ให้ความสำคัญหรือแสดงให้เห็นว่าตนเองตระหนักในคุณค่าของคนๆ นั้นแต่อย่างใด แบบนี้ร้ายไหนรายนั้นลูกน้องคงอยู่ด้วยไม่นาน

ในการที่เราดูแลบุคลากรให้เขามีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันและอยากมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จแก่หน่วยงานและบริษัทนั้น จริงๆ แล้วหัวใจสำคัญง่ายนิดเดียวนั้นคือการเอาใจเขามาใส่ใจเราและปฏิบัติต่อเขาอย่างจริงใจ และเสมอต้นเสมอปลาย หากใครเจอผู้บริหารหรือหัวหน้างาน แบบนี้ก็คงทุ่มเททำงานให้อย่างสุดตัว แล้วอย่างนี้บุคลากรดีๆ จะไปไหนเสีย

ธีระศักดิ์ อัจฉิมานนท์ (ออนไลน์ : 2554) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกและองค์กรอาจเสียชื่อมักจะได้ยินข่าวพนักงานขอลาออกหลังจากได้รับโบนัสหรือเปลี่ยนงานเมื่อขึ้นปีใหม่มากกว่าช่วงเวลาอื่นๆ สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก แต่แต่ละคนก็จะมีเหตุผลแตกต่างกันไป ซึ่งมีสาเหตุหลักๆ 3 ประการด้วยกัน คือ “งาน เงิน และนาย” ทั้ง 3 สาเหตุ นี้ มีจะผลมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการกระตุ้นด้วย 2 แรง ดังนี้

1. แรงดึงจากภายนอก หมายถึง หน่วยงานภายนอกที่มาดึงตัวไปด้วยเงินที่มากกว่า ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือข้อเสนอใจอื่นๆ ที่สรรหามาดึงดูใจคนที่พร้อมจะบินออกจากรังเดิม

2. แรงผลักจากภายใน หมายถึง ความไม่พึงพอใจในที่ทำงานปัจจุบันจนต้องให้ความอดทน ต่องานที่ซ้ำซากจำเจ งานที่ไม่ท้าทาย เงินเดือนหรือสวัสดิการที่ขยับเพิ่มขึ้นน้อย นายที่เจ้าอารมณ์ ไม่มีความเป็นธรรม ลำเอียง เมื่อเห็นว่าตนเองทำงานดีหรือมากกว่าคนอื่น แต่ได้เงินเพิ่มเท่ากับ คนข้างเคียงที่ไม่ค่อยทำงาน เมื่อทนไม่ได้และมีที่ไปก็ลาออกจากองค์กร “งาน เงิน และนาย” สำคัญ อย่างไร แต่คนที่คิดลาออกนั้น ส่วนใหญ่มักมีเหตุปัจจัยมาจากเรื่อง “งาน เงิน และนาย” เพียงแต่น้ำหนักในแต่ละหัวข้ออาจแตกต่างกัน แต่ถ้ามีปัญหามากกว่า 1 ข้อ จะทำให้ความอดทนของพนักงาน ลดลง “งาน” คนที่เริ่มต้นชีวิตการทำงานใหม่ บางคนก็คาดหวังว่าจะได้งานที่ตนเองชอบ หรืออย่างน้อย ก็ใกล้เคียง แต่เมื่อทำงานจริงกลับพบว่าตนเองได้ทำงานที่ไม่ชอบเลย เหมือนว่าไม่ได้ใช้ศักยภาพตนเองเต็มที่ เช่น วันๆ ทำแต่ข้อมูล สรุปแต่ตัวเลข ไม่ได้มีโอกาสพบปะลูกค้า หรือมีส่วนร่วมตัดสินใจใดๆ เลย ทำงานตามสั่ง เมื่อความเบื่อหน่ายเริ่มมาเยือน ยิ่งไปฟังเพื่อนซึ่งทำงานที่อื่นๆ ว่า ได้ทำงานที่ท้าทาย ยิ่งทำให้จิตใจหดหู่ อยากจะลองงานเปลี่ยนงานใหม่มากยิ่งขึ้น อาการเหล่านี้ จะพบในวัยเริ่มต้นทำงาน 1 – 5 ปีแรก ที่ยังมีไฟในการทำงานแรงกล้าอยู่ ดังนั้น จึงไม่ต้องแปลกใจ ที่คนรุ่นใหม่จะเปลี่ยนงานบ่อยๆ ในช่วง 5 ปีแรก “เงิน” หลายคนมองผลประโยชน์ตอบแทน แต่บางครั้งผลตอบแทนมากหรือน้อย อาจไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แต่จะเป็นปัญหาเมื่อมีการเปรียบเทียบกับคนในองค์กร เมื่อรู้ว่าเงินที่ตนเองได้รับนั้น ดูเหมือนไม่ได้รับความเป็นธรรม คนอื่นได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่ตนเองไม่ได้รับการพิจารณา หรือเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่นในองค์กรอื่น โดยเฉพาะคนที่มีการต้องรับผิดชอบ หรือวางแผนที่จะมีครอบครัว ย่อมให้ความสำคัญในเรื่องเงิน มากกว่าปัจจัยอื่น

“นาย” มีสำนวนฝรั่งที่ว่า “People Organization but Leave their Boss” หรือ “คนเข้าทำงานเพราะองค์กร แต่จากไปเพราะหัวหน้า” บางคนถูกนายตำหนิคิดว่าตลอดเวลาโดยใช้อารมณ์ โดยไม่มีเหตุผล ไม่ให้โอกาสชี้แจง ทำอะไรๆ ก็ไม่ถูกใจไปหมด นายโยนงานให้ และปิดความรับผิดชอบ นายไม่ยอมตัดสินใจทำให้ปัญหาคาราคาซัง และอื่นๆ อีกมากมาย ที่ลูกน้องมักจะจับกลุ่ม นินทานาย พูดคุยกันสนุกปากเมื่อมีโอกาสได้ระบายในกลุ่มเพื่อนๆ หรือบางคนชอบระบาย บ่นลอยๆ ในสังคมออนไลน์ (Face Book) ซึ่งถ้าติดตามดูอารมณ์ก็จะรู้ว่า องค์กรหรือนาย มีปัญหาเล็กน้อย เพียงใด

บางครั้งพนักงานลาออกทั้งที่ยังไม่ได้งานทำ แต่มักเป็นกับคนรุ่นใหม่ ที่ยังไม่มีความ รับผิดชอบอะไรมาก เมื่อพนักงาน 1คนลาออก เขาก็จะบอกกล่าวกับเพื่อนๆ รุ่นน้องคนอื่นๆ ที่เจอกัน หรือสอบถาม แน่แน่นอนว่า เขาก็จะสาธยายความ ไม่ดีขององค์กรและคนในองค์กรว่าเป็นอย่างไร สิ่งนี้

ก็จะถูกถ่ายถอดออกไปเป็นลูกโซ่ หรือหลังไหลพรังฟูไปตามสังคมออนไลน์ องค์กรก็จะเสียชื่อ และหาคนได้ยากขึ้น สังกัดได้จากกรณีที่บางครั้งองค์กรต้องลดคุณสมบัติพนักงานลง ไม่ต้องเก่งก็ได้ แต่มองว่ามีโอกาสอยู่ทำงานได้นานๆ เป็นคนในพื้นที่ หรือคนต่างจังหวัดที่มีภาระค่าใช้จ่าย การที่ลาออกโดยไม่ทำงานเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก หรือไม่เลือกคนที่มีความรู้หรือมีบ้านของตนเองไกลจากที่ทำงาน ที่มีโอกาสเป็นโรคเบื่อผลสมกับงานที่ไม่ชอบ เป็นเหตุอ้างขอลาออกเมื่อทำงานได้ไม่นานนัก

หัวหน้างาน ผู้บริหารลองสำรวจดูตัวเองหรือยังว่า ปัจจัยทั้ง 3 “งาน เงิน และนาย” มีอย่างน้อย 2 ปัจจัย เป็นเรื่องที่ท่านสามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง “งาน และนาย” ถ้าท่านให้การส่งเสริมสนับสนุน ปรับปรุงแก้ไขลูกน้องและตนเอง มีความจริงใจในการแนะนำสั่งสอน พนักงาน มีความสุขตามอัตภาพไม่สร้างความกดดันโดยใช้อารมณ์แบบไร้เหตุผล เชื่อว่า ชาวพนักงานลาออกจะน้อยลง มีแต่พนักงานที่บินสูงขึ้นหรือออกไปเพราะเติบโตก้าวหน้า เขาก็จะรู้สำนึกว่า ในองค์กรมีผู้บริหารที่ช่วยผลักดันให้เขาได้บินสูงขึ้น

แพท พิริ (ออนไลน์ : 2554) กล่าวว่า สาเหตุที่พนักงานเก่งๆ ลาออกจากองค์กรสาเหตุที่ทำให้คนเก่ง (Talent) ขององค์กรต้องลาออกและไปจากองค์กร มีสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ลาออกเพราะหัวหน้าประพฤติตนไม่ดี ผลการวิจัยออกมาอย่างชัดเจนเลยว่า ไม่มีคนเก่งคนไหนที่อยากทำงานกับหัวหน้าที่มีพฤติกรรมแย่ๆ เช่น พุดจาไม่มีเหตุผล ไม่มีความเป็นธรรม รับผิดชอบแต่ไม่รับผิดชอบ ไม่มีการพูดคุย หรือดูแลพนักงาน ปล่อยปละละเลยพนักงานให้ทำงานไปตามยถากรรม ฯลฯ

2. ขาดอำนาจหน้าที่ในการทำงาน คนเก่งต้องการอำนาจและหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่ต้องทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว โดยที่ไม่สามารถตัดสินใจอะไรใดๆ ได้ด้วยตนเอง มีปัญหาที่ต้องวิ่งเข้าหาหัวหน้าตลอดเวลา เพราะหัวหน้าไม่ยอมมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพนักงานให้ ทุกอย่างไปรวมศูนย์ที่หัวหน้าหมด แบบนี้คนเก่งก็ไม่อยากทำงาน

3. มีการเมืองในองค์กรมากเกินไป คนเก่งคือคนที่อยากสร้างผลงานให้กับองค์กร เป็นคนที่ไม่ต้องการที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องการเมืองในองค์กรแม้แต่นิดเดียว เขาต้องการที่จะใช้พลังและความสามารถทั้งหมดไปเพื่อที่จะสร้างผลงานที่ดี ขึ้น ไม่ใช่เพื่อทำลายคนอื่น ดังนั้นองค์กรที่มีการเมืองมากๆ ก็มักจะไม่ค่อยมีคนเก่งอยากทำงานด้วย

4. ขาดการใส่ใจจากหัวหน้า คนเก่ง แม้ว่าจะเก่งในการทำงาน แต่ก็ยังคงต้องการได้รับการยอมรับจากหัวหน้าของตนเอง เวลาที่ทำงานได้ดี ก็ต้องการคำชม แม้เพียงเล็กน้อย ก็ทำให้คนเก่งเกิดกำลังใจในการทำงานต่อไปได้ สาเหตุหลักที่คนเก่งอยู่ทำงานในองค์กรไม่ได้คือ ไม่ได้รับการใส่ใจจากหัวหน้างานตนเอง ทำงานดี ก็ไม่มีชม ทำงานแย่ก็ด่าอย่างเดียว แบบนี้พนักงานธรรมดาที่ทนอยู่ไม่ได้เช่นกัน

5. ผู้บริหารไร้ทิศทาง ขาดวิสัยทัศน์ คนเก่งมักจะต้องการความชัดเจนในการทำงาน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารขององค์กรขาดวิสัยทัศน์ ก็ทำให้คนเก่งเหล่านี้รู้สึกทำงานไปก็ไร้ความหมาย ก็เลยไปหาองค์กรอื่นที่ผู้บริหารสามารถเป็นที่พึ่งที่ดีได้

6. บริหารโดยเน้นระบบอาวุโส องค์กรที่บริหารโดยใช้ระบบอาวุโส คือ การเน้นไปที่พนักงานที่อยู่มานาน ใครอยู่กับองค์กรนานๆ จะได้รับความสำคัญมากกว่าคนที่ทำงานเก่งๆ แต่อยู่ยังไม่นานนัก คนเก่งจะไม่ชอบระบบอาวุโส เพราะไม่ได้พิสูจน์ฝีมือกันจริงๆ ดังนั้นเขาก็เลยลาออกไปอยู่กับองค์กรที่เน้นการใช้ฝีมือและการสร้างผลงานมากกว่า

ด๊บบลิว บี เจ (Wbj. ออนไลน์ : 2552) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงานกับองค์กรไว้ว่า องค์กรประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน ที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรใด องค์กรหนึ่งไว้ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจอยู่ทำงานกับองค์กร
ที่มา : ด๊บบลิว บี เจ (Wbj. ออนไลน์ : 2552)

1. เงินเดือน และ โบนัสหรืออะไรก็ตามที่เกี่ยวกับเงินๆทองๆ มักเป็นเรื่องแรกของการตัดสินใจการทำงาน เนื่องจากมันเป็นตัววัดที่เห็นความแตกต่างได้มากที่สุด แต่ทั้งนี้ตัวเลขเงินที่ได้ก็จะเป็นตัวบอกถึงความคาดหวังของผู้จ่ายว่า เขาคาดหวังผลงานของคุณมากน้อยเพียงใดด้วย และส่วนใหญ่รายได้ก็จะผูกไว้กับค่าใช้จ่าย เพราะตนเองต้องมีค่าใช้จ่ายมากหรือมีความหวังสูงๆ ก็เลยต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นหลัก บางองค์กรให้ตัวเงินมากๆ และแนะนำให้ซื้อบ้าน ซื้อรถ เพื่อสร้างหนี้ จะได้อยู่กับองค์กรนานๆ

2. สวัสดิการเป็นสิ่งที่คนเริ่มมองมาเป็นอันดับสอง หากคนที่เคยสัมภาษณ์งานจะรู้เลยว่าคำถามยอดฮิตที่พนักงานจะถามถึง หลังจากเงินเดือน ก็คือเจ้าตัวนี้ว่าจะได้รับอะไรบ้าง คนเรามันคิดถึงผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นอันดับหนึ่งเสมอ สองหัวข้อแรกเลยขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่งไปด้วย
 3. ความก้าวหน้า คนทำงานจะรู้ว่า ความก้าวหน้ามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ทำงานได้นานหรือไม่ บางคนทำงานมาไม่เคยได้มีความก้าวหน้ากับเขาเลยก็มี และบางคนทะเลาะทะเลาะพยายามไขว่คว้าหาความก้าวหน้าจนบางครั้งก็อาจจะเหยียบหัวใครเพื่อก้าวหน้าก็ไม่สนก็มี
 4. ชีวิตส่วนตัว/วิถีชีวิต ชีวิตส่วนตัวก็มีผลต่อการทำงาน การตัดสินใจการทำงานอย่างมาก หากงานตรงกับการใช้ชีวิต ชีวิตก็มีความสุขก็จะทำให้ทำงานนั้นได้นานหรืออาจจะตลอดชีวิตเลย
 5. พฤติกรรม/นิสัยของคน แต่ละคนแตกต่างกัน นิสัยจึงเป็นอีกเรื่องที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งนี้ นิสัยที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงก็จะเหมาะกับงานที่ชอบทำงานแบบเดิมๆ เป็นต้น แต่หากจับให้ไปทำงานที่ต้องคิดเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก็อาจจะทำให้คับข้องใจ ทำงานไม่ได้อีก
 6. ครอบครัวก็มีผลต่อการทำงานอย่างมาก บางครอบครัวคู่สมรสต้องการให้เลิกงานกลับบ้านเลย แต่งานบางอย่างก็ไม่สามารถทำได้ ก็อาจจะทำให้เกิดการทะเลาะจนอาจจะต้องเกิดการย้ายงาน
 7. สังคมการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และเพื่อนร่วมงานต่างก็มีสังคมที่อยู่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสังคมได้ ก็จะทำให้อยู่ได้ยากเช่นกัน
 8. เจ้านาย เป็นปัญหาหลักในการที่คนทำงานจะอยู่ได้หรือไปเลยทีเดียวทั้งนี้หากผลกระทบที่เกิดจากเจ้านายส่วนใหญ่จะทำให้คนทำงานอึดอัด จนอาจจะอยู่ได้หรืออยู่ไม่ได้กันเลยทีเดียว
 9. ลูกน้อง บางคนเป็นใหญ่เป็นโต แต่ลูกน้องก็อาจจะมีการให้เสียหายหรือนำแต่เรื่องน่าแต่ปัญหามาให้ไม่มีวันหมดสิ้น ก็อาจจะท้อแท้จนไม่อยากที่จะทำงานก็มี
 10. ระบบ บางที่ยิ่งแย่ใหญ่ ระบบงานไม่มี จะทำอะไรก็จะเอาแต่ความคิดของตนเองว่าถูกต้องหรือเคยทำอย่างไรมาก็ทำอย่างนั้นตลอดเวลา ทำให้ระบบงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง คนใหม่ๆเข้ามาเมื่อเจอระบบอย่างนี้ก็จะทนไม่ได้ก็เป็นอีกสาเหตุที่ไม่สามารถทำงานเช่นนั้นได้
 11. งานที่ทำเหมาะกับตนเองมากน้อยเพียงใด ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่ง
 12. งานนอก (ฝัน) บางคนอยู่ในที่ทำงานได้เพราะอาศัยเวลาทำงานพิเศษอื่นๆ เพิ่มเติม ทั้งนี้ข้อกำหนดเรื่องเงินจะผลักดันให้เกิดงานอย่างนี้ในองค์กร และเมื่อทำงานนอกมากๆ ก็จะคิดว่ามีเงินจากภายนอกมากกว่าภายในหรือเจ้านายรู้ว่าทำงานนอก ก็อยู่กับองค์กรไม่ได้เช่นกัน
- ทั้งนี้จะเห็นว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างซึ่งแต่ละอย่างก็เป็นเหตุผลของแต่ละคน ไม่ว่าจะทำงานเนื่องจากสาเหตุใด เด็กจบใหม่กับคนหางานจะเอาอะไรมาเป็นตัวตรวจวัดได้ ถ้าไม่ใช่เรื่องเงิน เรื่องสวัสดิการ เพราะเขายังไม่มีประสบการณ์การทำงานจริงๆ และยังไม่รู้ความต้องการจริงๆ เขาเลยใช้

ในสิ่งง่ายๆ เป็นบรรทัดฐาน แต่หากคนที่เริ่มมีประสบการณ์ทางด้านต่างๆ ก็จะเข้าใจเองว่า การหางาน การทำงานของคนนั้น จริงๆแล้ว ทำเพื่ออะไร ทำแล้วสบายใจหรือไม่หรือมันตรงกับการทำงาน ของตนหรือไม่ ทั้งนี้ ประสบการณ์ตรงของแต่ละคนกับความต้องการของตน จะบอกเองว่า เขาจะ เลือกที่จะอยู่ทำงานแบบใด

ปราคัล (Prakal. ออนไลน์ : 2009) กล่าวว่า จากผลการสำรวจที่ได้ทำไว้เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว ในเรื่องของสาเหตุที่ทำให้พนักงานอยากลาออกจากบริษัท ได้มีผู้อ่านเข้ามาโหวตให้ความเห็น ซึ่งได้ สรุปออกมาดังนี้

สาเหตุที่ทำให้พนักงานอยากลาออกจากบริษัท

1. อัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม 10%
2. ความมั่นคงและชื่อเสียงของบริษัท 5%
3. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า 20%
4. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า 25%
5. ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 40%

ตัวเลขผลสรุปที่ได้ออกมา สังเกตเห็นว่าเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการเป็นปัจจัยพื้นฐาน จากผลการสำรวจแสดงให้เห็นว่าคนส่วนน้อยที่อยากลาออกจากบริษัทที่ตนเองทำงานอยู่เนื่องจาก สาเหตุเรื่องเงินเดือนแลสวัสดิการ ที่น้อยกว่านั้นก็คือเรื่องของความมั่นคงและชื่อเสียงของบริษัท ข้อนี้มีอยู่ 5% เท่านั้น เรื่องความสัมพันธ์ก็มีคน โหวตเข้ามามากถึง 20% ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ในการทำงาน การที่พนักงานคนหนึ่งเข้ามาทำงานแล้วไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเลย หรือหัวหน้างานของตนเอง หรือไม่มีใครคบ สุดท้ายก็ทนไม่ได้แน่นอนที่จะทำงานต่อหรือในทาง ตรงกันข้าม นายและเพื่อนร่วมงานมีนิสัยที่ไม่ดี หรือไม่ถูกชะตาด้วย ต่อให้เงินเดือนเยอะมากสักเท่าไร ก็ทนทำงานต่อไปได้อย่างแน่นอน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน การที่พนักงาน คนหนึ่งเข้ามาทำงานทำได้ดี แต่ไม่มีใครสนใจ หรือตั้งใจจะไม่สนใจเขาเลย ปล่อยเกาะ น้อยคนนัก ที่จะทนทำงานต่อไปได้ และเรื่องสุดท้ายที่มีคน โหวตเข้ามามากที่สุดก็คือ ทำงานไปแล้วมองไม่เห็น ความก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง ทำงานเหมือนเดิม ไม่มีการส่งเสริมหรือเพิ่มเติมความรู้ให้ ไม่มีการส่งไปฝึกอบรม หัวหน้างานไม่เคยสอนงาน หรือมอบหมายงานที่ทำทนายให้เลย แบบนี้ก็ทำให้ พนักงานไม่ยอมทำงานกับองค์กรนั้นๆ

จากผลโหวต บริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงาน เข้ามาแล้วจะต้องรู้ว่าตนเองจะสามารถเติบโตไปทางไหนได้บ้าง และบริษัทมีวิธีการส่งเสริม และสนับสนุนให้เขาเติบโตได้อย่างไร บริษัทควรจัดให้มีระบบในเรื่องของการให้รางวัลผลงาน

ไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่จับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้ก็ตาม เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ และชื่นชมในผลงานจากบริษัท และจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ อันนี้เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างแรงมากๆ ถ้าใช้ให้ถูกทางจะได้ผลมากที่สุด เรื่องถัดมาก็คือ บริษัทควรจัดให้มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง ส่งเสริมการทำงานแบบเป็นกันเอง ไม่เครียด มีการจัดชมรม หรือกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมของบริษัท เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ส่วนเรื่องที่ต้องทำให้เป็นระบบอยู่แล้วก็คือ เรื่องของการวางระบบบริหารค่าจ้างเงินเดือน แม้ว่าจะเป็นปัจจัยพื้นฐานก็จริง แต่พนักงานมองเรื่องเงินเป็นเรื่องแรก ก่อนที่จะตัดสินใจเข้าทำงานกับบริษัท มากกว่ามองเรื่องบรรยากาศ และการยอมรับ ฉะนั้นถ้าด่านแรกผ่านเข้ามาได้ แล้วเรามีการเตรียมพร้อมสำหรับด่านต่อไปด้วย คือการทำให้พนักงานอยากอยู่ทำงานกับบริษัทไปนานๆ เพราะได้ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และยังทำงานด้วยความสบายใจด้วย บริษัทแบบนี้ใครไม่อยากจะอยู่บ้าง

จากแนวคิดข้างต้นเราสามารถสรุปได้ว่า การตัดสินใจลาออกจากงานนั้น สรุปปัจจัยได้ดังนี้ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการลาออกของพนักงานได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบัน ปัญหาในเรื่องของการลาออกจากงานมีค่อนข้างสูง ดังจะพบว่ามีการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงานค่อนข้างหลากหลาย โดยจะขอยกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องบางส่วน ประกอบแนวทางการศึกษาในครั้งนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

แม็คคูรี และคณะ (McGuire and et al. 2003 : Abstract) ได้ศึกษาในสถานพยาบาล พบว่าโดยทั่วไปแล้วการชำระรักษาพนักงานเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อป้องกันไม่ใหบุคคลากรในการบริการผู้จัดการมักเขาใจผิดและคิดว่าค่าตอบแทนเป็นสาเหตุหลักของความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้พนักงานลาออก แต่จากผลการวิจัย ประชากรในสถานพยาบาล 3 แห่งพบว่า ผู้ให้เหตุผลในการลาออกไม่ได้มีสาเหตุมาจากเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่พวกเขาต้องการ 3 อันดับแรก คือ การเคารพความทรงจำที่ดี และความผูกพันที่องค์กรมอบให้ และมีผลต่อการทำงานของพวกเขา

เดวิส (Davis. 2004 : Abstract) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของตำแหน่งหัวหน้างานต่อความพึงพอใจพนักงาน ผลการวิจัยกล่าวว่า การจูงใจและการจ้างงานในศตวรรษที่ 21 กลายมาเป็นความยุ่งยาก

ส่วนเกินในยุคโลกาภิวัตน์ และแรงงานต่างๆ ได้เพิ่มขนาดของแหล่งงานใหม่ๆ การจูงใจพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ถึงแม้จะมีการวิจัยและทฤษฎีต่างๆ การจูงใจด้านแรงงานยังคงไม่มีการเข้าใจที่ตีพอต่อความต้องการมองหาวัฒนธรรมและวิธีการจูงใจในการจ้างงานในองค์กรทุกวันนี้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทดสอบว่าผู้จัดการหรือกรรมการผู้จัดการของแผนกงานต่างๆ ต้องทราบว่าอะไรเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยพบว่าองค์กรประกอบที่สนับสนุนการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ขึ้นอยู่กับการกำหนดกลยุทธ์ในการจูงใจจะต้องออกแบบให้ตรงกับความต้องการของตัวพนักงาน และรู้ว่าพนักงานในองค์กรกำลังวิกฤติ

งานวิจัยในประเทศ

วิยะดา เรืองฤทธิ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการย้ายงานหรือลาออกของบุคลากรคอมพิวเตอร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีแนวโน้มให้เกิดการย้ายงานหรือลาออกของบุคลากรคอมพิวเตอร์ ศึกษาระดับและเปรียบเทียบระดับแนวโน้มความต้องการย้ายงานหรือลาออก ระดับความเครียด ระดับความพึงพอใจในงาน และระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อปัจจัยในการทำงานแยกตามประเภทขององค์กร เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ความเพียงพอของรายได้ และประสบการณ์การทำงานของบุคลากรคอมพิวเตอร์ ประชากรที่นำมาศึกษาเป็นบุคลากรคอมพิวเตอร์ที่ทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ในองค์กรของรัฐและรัฐวิสาหกิจในเขตกรุงเทพฯ 10 องค์กร จำนวน 191 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วัดแนวโน้มการย้ายงานหรือลาออก ความเครียด ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยในงานที่ประกอบด้วย ประเภทของงาน บทบาทหน้าที่ ความสำเร็จหรือโอกาสก้าวหน้า สัมพันธภาพกับผู้อื่นในการปฏิบัติงาน โครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่น .89 ทำการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ t-test ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับปัจจัยในงานด้านสัมพันธภาพกับผู้อื่นในการปฏิบัติงานมีค่าอยู่ในระดับสูง
2. ระดับแนวโน้มการย้ายงานหรือลาออก ระดับความเครียด ระดับความพึงพอใจ

การปฏิบัติงาน และระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง

3. ตัวทำนายที่มีประสิทธิภาพในการทำนายแนวโน้มการย้ายงานหรือการลาออกของบุคลากรคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน

4. ระดับแนวโน้มการย้ายงานหรือลาออก ระดับความเครียด และระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน เมื่อสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประเภทขององค์กร ประสบการณ์การทำงาน และระดับความพึงพอใจของรายได้แตกต่างกัน

คำธร พุกยานานนท์ และคณะ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐสถานการณ์การลาออกของแพทย์โรงพยาบาลของรัฐเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เป็นหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของประชาชน และของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อที่จะวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐและสร้าง โมเดลสมการเชิงโครงสร้างที่สามารถอธิบายปัจจัยอิทธิพลต่อการลาออก โดยใช้โปรแกรม LISREL สมมติฐานการวิจัย ได้แก่ ประการแรก สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น เพศ อายุ ภูมิภาค รายได้ และครอบครัวส่งผลต่อการลาออก ประการที่สอง ลักษณะงาน เช่น ภาระงานหนัก ความจำเจ ส่งผลต่อการลาออก ประการที่สาม การขาดกระตุ้นขวัญและกำลังใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม การขาดโอกาสก้าวหน้า และการลาศึกษาต่อมีความสัมพันธ์กับการลาออก ประการที่สี่ นโยบายและระบบบริหารเกี่ยวข้องกับทำให้แพทย์ลาออก ประการที่ห้า ความพึงพอใจในงาน ส่งผลลบต่อการลาออก และประการสุดท้าย ความผูกพันกับองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออก สถิติที่ใช้วิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ไคสแควร์ t-test Multiple Regression การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สันและ LISREL กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ แพทย์ที่ลาออกจากราชการในช่วง 1 มกราคม 2544 ถึง 15 มีนาคม 2546 จำนวน 1,105 คน แบบสอบถามจำนวน 958 ชุด ถูกส่งไปยังแพทย์ที่ลาออกทุกคนตามที่สามารถหาที่อยู่ได้จากแพทย์สภา แบบสอบถามจำนวนได้รับการตอบกลับมา 312 ชุด คิดเป็นร้อยละ 32.57 ซึ่ง 278 ชุด (ร้อยละ 29.02) มีข้อมูลเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยด้านนโยบาย ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน การขาดขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนความผูกพันกับองค์กร ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก การวิเคราะห์ปัจจัยอิทธิพลของแพทย์ผู้ลาออก โดยโมเดลสมการ โครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL พบว่า โมเดลแสดงให้เห็นถึงปัจจัยอิทธิพลต่าง ๆ ส่วนมากส่งผลในเชิงบวกต่อการลาออกของแพทย์ ค่าไคสแควร์ เท่ากับ 2.218 ($p=0.330$, $df=2$, $GFI=0.998$) แสดงว่ามีความสอดคล้องของโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรส่งผลสูงสุดต่อการลาออก (.69) ปัจจัยเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลในทางลบต่อความผูกพันกับองค์กร (-.04) ขณะที่ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจ (.51) และด้านความพึงพอใจในงาน (.11) ส่งผลในทางบวก ปัจจัยเศรษฐกิจและสังคม (.27) และขวัญกำลังใจ (.18) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน แต่ลักษณะงาน (-.28) และนโยบาย (-.03) ส่งผลลบต่อความ

พึงพอใจ ผลของการศึกษานี้สรุปได้ว่า ปัจจัยเรื่องความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการลาออกของแพทย์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากคำถาม ปลายเปิดและการสัมภาษณ์ แพทย์ที่ลาออกจากภาครัฐ

อัญญา พันธุนาถวิริยกุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผลของการรับรู้การทำตามสัญญาใจ ต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กรและแนวโน้มในการลาออก การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผล ของการรับรู้การทำตามสัญญาใจต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กร และแนวโน้มในการลาออก เครื่องมือ ที่ใช้ได้แก่ 1) มาตรการช่องว่างระหว่างการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ขององค์กรต่อพนักงาน 2) มาตรการความผูกใจมั่นต่อองค์กร และ 3) มาตรการแนวโน้มในการลาออก กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งจำนวน 337 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรปฏิบัติหน้าที่ต่อพนักงานตามความเป็นจริงได้ในระดับ ที่น้อยกว่าที่พนักงานคาดหวัง 2) ช่องว่างของการรับรู้ในหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อพนักงาน ตามความเป็นจริงกับตามความคาดหวังของพนักงานมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความ ผูกใจมั่นต่อองค์กร และมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

ลักขณา เยาวพงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการลาออก ของพนักงานฝ่ายขายซอฟต์แวร์ กรณีศึกษาบริษัทเวฟ อินทิเกรชัน จำกัด การศึกษาเรื่องปัจจัย บางประการที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายขายซอฟต์แวร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย บางประการที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานฝ่ายขายซอฟต์แวร์ และเพื่อศึกษาแนวทางการธำรง รักษาพนักงานฝ่ายขายซอฟต์แวร์วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในระหว่าง 26-30 ปี มีสถานภาพโสด สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานปฏิบัติการมีรายได้ เฉลี่ยต่อเดือน 17,501-20,000 บาท มีประสบการณ์ ในการทำงาน 2-3 ปี ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่สำคัญประกอบด้วยความพึงพอใจของพนักงาน ด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาความพึงพอใจของพนักงานด้านเงินเดือน/ค่าจ้าง ความพึงพอใจ ของพนักงานด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยเกื้อหนุนการทำงานความพึงพอใจด้านนโยบายและการ บริหารจัดการขององค์กรและความพึงพอใจด้านสวัสดิการที่ได้รับอยู่ระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อ การลาออกของพนักงานฝ่ายขายซอฟต์แวร์คือ ความก้าวหน้าต่อตำแหน่งหน้าที่และความมั่นคง ของบริษัทเนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่เพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการมาเพียง 5 ปีจึงทำให้พนักงานบางส่วน คิดว่าไม่มั่นคง มีสวัสดิการไม่เพียงพอ รวมถึงการเลื่อนขั้นตำแหน่งจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับ ผู้บริหารได้ยาก และเงินเดือน/ค่าจ้างเนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าการเงินเดือนค่าจ้างไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ และเงินเดือนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการศึกษาได้ข้อเสนอแนะแนวทางการ

ข้าราชการพนักงานฝ่ายขายซอฟต์แวร์ คือบริษัทควรปรับเงินเดือนพนักงานเท่ากับคู่แข่งหรือมากกว่า คู่แข่งในธุรกิจเดียวกันพร้อมทั้งจัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับพนักงานที่ควรจะได้รับ การปฐมเทศน์ และการฝึกพนักงานใหม่ควรมีเวลามากกว่า 2 อาทิตย์ เพราะรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับงานค่อนข้างมากเมื่อพนักงานใหม่ออกไปพบลูกค้า ควรมีโปรแกรมเมอร์ที่เชี่ยวชาญตัวโปรแกรมต่างๆ ไปพบลูกค้ากับพนักงานขายซอฟต์แวร์ด้วยเพราะจะทำให้พนักงานใหม่เกิดความมั่นใจรวมทั้งไม่สามารถตอบคำถามลูกค้าได้จะได้มีผู้ช่วยในการตอบคำถามลูกค้า สุดท้ายบริษัทควรศึกษาเกี่ยวกับตำแหน่ง/ประเภทงานที่มีการเข้าออกสูงและหายากพร้อมทั้งพิจารณา กำหนดมาตรการรักษา/จัดหามูลค่าการดังกล่าวในยามที่ต้องการได้ เช่น การจัดเตรียมบุคลากรเงา (Shadow Workers) ไว้สำรอง เป็นต้น

กุลจิรา สุตจิตร (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์การและความตั้งใจลาออก จากงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่ลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลวิชาชีพที่มาปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 392 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ และแบบสอบถามความตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง .80 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติไคสแควร์ และทดสอบค่าสถิติโดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก ผลการวิจัยพบว่า 1) พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร มีความตั้งใจลาออก โอนย้าย หรือเปลี่ยนงานแน่นอน คิดเป็นร้อยละ 23.7 มีความคิดลาออก โอนย้ายหรือเปลี่ยนงาน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และไม่เคยคิดลาออก โอนย้าย หรือเปลี่ยนงานเลยคิดเป็นร้อยละ 19.1 2) ปัจจัยด้านองค์การที่พยากรณ์ความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือโอกาสในการเลือกงานและการทำงานเกินบทบาท

สรุปจากการศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวนั้นมีความแตกต่างกันในเรื่องกลุ่มตัวอย่าง และความสนใจของผู้ทำการวิจัย ซึ่งคำตอบหรือผลที่ได้นั้น มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น ความพึงพอใจ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ความผูกพัน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม ความก้าวหน้า ด้วยลักษณะองค์การที่แตกต่างกัน ปัจจัยต่างๆที่ต่างกัน ซึ่งเราสามารถเลือกหัวข้อที่เหมาะสมกับบริษัทกลุ่ม

ประชากร เพื่อทำการวิจัยต่อไปได้ สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกงานสรุปได้มีปัจจัยหลักๆ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านทางสังคม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี