

ปัญหาพิเศษ

เรื่อง

สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กรณีศึกษา : สำนักงานพัฒนาธนกิจ 8

เฉพาะในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2538-2539

REASONS FOR RESIGNATION OF PERSONNEL FROM SIAM COMMERCIAL BANK

CASE STUDY : BANKING DEVELOPMENT OFFICE 8

IN AMPHUR MUANG AREA, CHIANGMAI 1995 - 1996



โดย

นางยุวพันธ์ จิ่งเจริญ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

พ.ศ. 2540



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)
ปริญญา

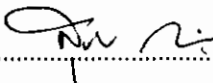
บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา

บริหารธุรกิจและการตลาดการเกษตร
ภาควิชา

เรื่อง สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
กรณีศึกษา : สำนักงานพัฒนาธนกิจ 8 เฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2528-2539
REASONS FOR RESIGNATION OF PERSONNEL FROM SIAM COMMERCIAL BANK
CASE STUDY : BANKING DEVELOPMENT OFFICE 8 IN AMPHUR MUANG AREA,
CHIANGMAI 1995-1996

นามผู้วิจัย นางยุวพันธ์ จิ่งเจริญ

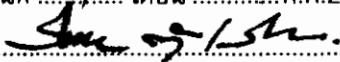
ได้พิจารณาเห็นชอบโดย
ประธานกรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกร เกตุวราภรณ์)

วันที่ 9 เดือน ๙ พ.ศ. 2540

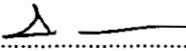
กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์)

วันที่ 9 เดือน ๙ พ.ศ. 2540

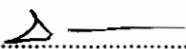
กรรมการ



(อาจารย์บุญสม สุขจิตต์)

วันที่ 9 เดือน ๙ พ.ศ. 2540

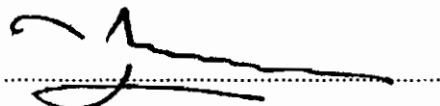
รักษาราชการแทนหัวหน้าภาควิชา



(อาจารย์บุญสม สุขจิตต์)

วันที่ 9 เดือน ๙ พ.ศ. 2540

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(ศาสตราจารย์ ดร. กำพล อดุลวิทย์)

ประธานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ ๑๐ เดือน ๙ พ.ศ. 2540

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
 ศึกษากรณี : สังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะในเขต อำเภอเมือง
 จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ.2538-2539

ผู้วิจัย : นางยุวพันธ์ จิ่งเจริญ

ชื่อปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

สาขาวิชาเอก : บริหารธุรกิจ

ประธานกรรมการที่ปรึกษาปัญหาพิเศษ :

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภร เกตุวราภรณ์)

.....9 / / 2540

การวิจัยเรื่อง สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ศึกษากรณี : สังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ.2538-2539 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ ศึกษาถึงสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานธนาคาร

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจงจำนวน 70 คน โดยทำการศึกษาเฉพาะ พนักงานของธนาคารซึ่งปัจจุบันได้ลาออกจากธนาคารไปแล้ว ในระหว่างปี 2538 - 2539 จำนวน 70 คน และเคยอยู่ในสังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย สาขาทั้งสิ้น 8 สาขา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน และข้อมูลสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคาร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package For Social Sciences : SPSS/PC⁺) โดยหาค่าอัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่ การนำเสนอรายงานผลการวิจัย ในรูปแบบของการบรรยายความเชิงพรรณนาวิเคราะห์ ปรากฏผลดังนี้

1. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 ซึ่งลาออกระหว่างปี พ.ศ.2538-2539 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ ณ วันที่ลาออกเฉลี่ย 29.47 ปี

2. สถานภาพโสด รายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 13,196.14 บาท สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่ง ระดับพนักงานช่วยบริหาร มีอายุงาน ในธนาคารไทยพาณิชย์เฉลี่ย 6.8 ปี

3. สาเหตุสูงสุดของการลาออก ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ได้แก่สาเหตุด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ รongลงมา ได้แก่ สาเหตุด้านโอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงของงาน และ สาเหตุด้านลักษณะของงานที่ทำ

ABSTRACT

Title : Reasons For Resignation of Personnel from Siam Commercial Bank
 Case Study : Banking Development Office 8 in Amphur Muang Area,
 Chiangmai 1995 -1996

By : Mrs. Yuwanan Jungcharoen

Degree : Master of Business Administration

Major Field : Business Administration

Chairman , Special Problem Advisory Board *Suporn K.*

(Assistant Professor Suporn Ketwaraporn)

9.1.6 / 1997

The objective of the special problem on “Reasons for Resignation of Personnel from Siam Commercial Bank, Case Study : Banking Development Office 8 in Amphur Muang Area, Chiangmai 1995 -1996” is to study the reasons for resignation.

The selection of sampling for this study were based on purposeful sampling of seventy persons who had worked for Siam Commercial Bank in one of the eight branches of the Banking Development Office 8 in Amphur Muang Area, Chiangmai and had resigned in 1995-1996 . The instrument for data collection was a questionnaire of personal characteristics and reasons for resignation of personnel from the Siam Commercial Bank. The data was analyzed by computer using the statistical package for social sciences : SPSS/PC⁺. The analysis included the determination of Percentage Value, Mean, and Standard Deviation. The results of the research are reported by descriptive analysis as follow :

1. The average employee was a male, 29.47 years old, single and a bachelor degree graduate. Also, he had an average income of 13,196 baht , a position as assistant administrator and worked in Siam Commercial Bank for 6.8 years.

2. The reasons offered for resignations from Siam Commercial Bank were primarily salary, incentive, bonus and benefits of the next workplace. Secondary reasons were opportunities for advancement, security and work characteristics.

คำนิยม

ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัย ได้รับคำแนะนำปรับปรุงและแก้ไข ด้วยความเอาใจใส่ดียิ่งจากคณะกรรมการที่ปรึกษาปัญหาพิเศษ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภร เกตุวราภรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ และอาจารย์บุญสม สุขจิตต์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และมีความตระหนัก ในพระคุณอยู่เสมอ และตลอดไป

ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่ให้คำแนะนำ สั่งสอน ให้การศึกษาเป็นพื้นฐาน ขอขอบคุณสามีและบุตร ซึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุนและกำลังใจ ตลอดมา

ยุวพันธ์ จิ่งเจริญ

พฤษภาคม 2540

สารบัญเรื่อง		หน้า
บทคัดย่อ		(3)
คำนิยม		(7)
สารบัญเรื่อง		(8)
สารบัญตาราง		(10)
บทที่ 1 บทนำ		1
	ปัญหาและเหตุผลที่ทำการวิจัย	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	5
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
	นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร		7
	เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	9
	กรอบแนวความคิด	16
บทที่ 3 วิธีการวิจัย		17
	แหล่งข้อมูล	17
	ประชากร	17
	วิธีการเก็บ	17
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	18
	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	18
	เวลาที่ใช้ในการวิจัย	19

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	20
ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงานธนาคาร	22
ส่วนที่ 2 ข้อมูลสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคาร	27
ส่วนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร ในด้านอื่น ๆ	48
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	51
สรุปผลการวิจัย	52
ข้อเสนอแนะ	54
ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ	54
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	56
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	58
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	59
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	65

สารบัญตาราง

ตาราง		(หน้า)
1	จำนวนและ ร้อยละของพนักงานธนาคารจำแนกตามลักษณะทั่วไป	22
2	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ	27
3	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านโอกาสความก้าวหน้า	28
4	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความมั่นคง	29
5	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านลักษณะงานที่ทำ	30
6	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความรับผิดชอบ	31
7	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	32
8	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านการปกครองบังคับบัญชา	33
9	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน	34
10	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านการได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร	35
11	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านสภาพการทำงาน	36
12	สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความสำเร็จในงานที่ทำ	37
13	สาเหตุหลักของการลาออกของพนักงานธนาคาร	38
14	ลำดับค่าเฉลี่ยสาเหตุย่อยการลาออกของพนักงานธนาคาร	42
15	สาเหตุย่อย 10 อันดับแรกที่เข้าอยู่ในหมวดหมู่ของสาเหตุหลัก	45
16	จำนวนพนักงานธนาคารที่แสดงความคิดเห็นด้านอื่น ๆ	48

บทที่ 1
บทนำ
(INTRODUCTION)

ในระยะ 4 - 5 ปี ที่ผ่านมา ภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก อันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ทางการเงิน หรือการที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเงินในตลาดโลกที่เชื่อมโยงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจการเงินของนานาประเทศรวมทั้งประเทศไทย ทั้งในด้านการดำเนินนโยบายของทางการ และการปรับตัวของธุรกิจธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน

ในช่วงเวลาดังกล่าว ทางการของไทยได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบการเงินให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยได้ปรับบทบาทจากการควบคุมระบบการเงินมาเป็นการส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมทางการเงินให้เป็นไปอย่างเสรี เพื่อให้ระบบธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินในประเทศดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินต่างประเทศ และมีเป้าหมายที่จะยกระดับการเงินของไทยให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงินของภูมิภาคในอนาคต

ปัญหาและเหตุผล

สภาพปัญหาในระดับประเทศ

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกล่าวคือ ระบบการเงินของประเทศต่าง ๆ เริ่มเปิดเสรีและมีการเชื่อมโยงที่เป็นสากลมากขึ้น ปี 2533 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนด “แผนพัฒนาระบบการเงิน” ขึ้นเป็นการจุดประกายอันเป็นจุดเริ่มต้นของ “แผนแม่บททางการเงินของประเทศ” ที่กระทรวงการคลังได้ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาระบบการเงินขึ้นมา และผ่านความเห็นของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2538 ที่ผ่านมา และได้ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ แม้ว่าจะเป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้ดำเนินการร่างขึ้นมาแต่ก็ถือเป็น “มิติใหม่” สำหรับการวางระบบและรากฐานการเงินของประเทศให้มีความเป็นสากลมากขึ้น (ประชาชาติธุรกิจฉบับพิเศษ, 2538 : 20)

วัตถุประสงค์ของแผนแม่บททางการเงิน

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับระบบการเงินในการรองรับธุรกิจ และการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการเปิดเสรีทางการเงิน
2. เพื่อดูแลและรักษาความมั่นคง เสถียรภาพ และคุณภาพของสถาบันการเงิน และระบบการเงิน
3. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการกระจายการบริการทางการเงินไปสู่ภูมิภาค และชนบท ตามนโยบายการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคของรัฐบาล
4. เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มการออมในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานการพัฒนาประเทศ
5. เพื่อพัฒนาประเทศให้เป็นศูนย์กลางทางการเงิน สำหรับการขยายธุรกิจการเงิน และการให้ความร่วมมือและพัฒนาภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

เมื่อทางการประกาศใช้แผนแม่บททางการเงิน พ.ศ. 2538 - 2543 ได้ส่งผลกระทบต่อระบบธนาคารพาณิชย์ ดังนี้ (ฝ่ายวิจัยและวางแผน บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ , 2538 : 25-28)

1. ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

จากการเปิดเสรีทางการเงินซึ่งส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในระบบสถาบันการเงินที่สูงขึ้น จะทำให้ธนาคารพาณิชย์ได้รับผลกระทบไม่ว่าจะเป็นต้นทุนด้านเงินฝากที่สูงขึ้น รายได้จากดอกเบี้ยที่น้อยลง และค่าใช้จ่ายต่อหัวในการบริหารงานที่เพิ่มขึ้น

2. ภาวะการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์จะได้รับผลกระทบจากการที่อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน เคลื่อนไหวอย่างเสรีและมีความผันผวนมากขึ้น และในธุรกิจหลัก ๆ ที่ธนาคารพาณิชย์ได้เคยมีบทบาทครองตลาดส่วนใหญ่มาโดยตลอด ก็จะมีคู่แข่งจากสถาบันการเงินอื่น ๆ เช่น บริษัทเงินทุน จะสามารถประกอบธุรกิจที่คาบเกี่ยวเข้ามาในตลาดเงินมากยิ่งขึ้นในอนาคต โดยเปิดสำนักงาน อำนวยสินเชื่อในต่างจังหวัด และการทำธุรกิจค้าขายเงินตราต่างประเทศ การอนุญาตให้มีการบริการวิเทศธนกิจ (Bangkok International Banking Facilities : BIBF) มีผลทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศกว่า 30 แห่ง กลายเป็นคู่แข่งสำคัญของธนาคารพาณิชย์ไทย ยิ่งไปกว่านั้นการบรรลุความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าและบริการ (General Agreement on Tariff and Trade : GATT) เมื่อเดือนธันวาคม 2536 จะมีผลให้ปัญหาการแข่งขันยิ่งสูงขึ้นไปอีก เนื่องจากระบบการเงินไทย จำเป็นต้องเปิดเสรีกับธนาคารต่างชาติมากขึ้น

นายยอดชาย ชูศรี รองผู้อำนวยการสาขาภาคเหนือ ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวถึง การจัดตั้งสำนักงานอำนวยการสินเชื่อต่างจังหวัดของบรรดาบริษัทเงินทุน ซึ่งในเขตภาคเหนือธนาคารได้อนุมัติให้ตั้งแล้ว 39 แห่ง อยู่ในเชียงใหม่ 24 แห่ง ซึ่งสำนักงานอำนวยการสินเชื่อเหล่านี้ ทำให้การแข่งขันดังกล่าวจะทำให้แบงก์สูญเสียบุคลากรที่มีความชำนาญ ทั้งในระดับเจ้าหน้าที่และระดับบริหาร (อีคอนนิวส์ , 2538 : 27)

ปัญหาเรื่องบุคลากรทางการเงิน ที่อาจกล่าวได้ว่า "ขาดแคลน สำหรับบุคลากรทางการเงินที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็มีอยู่อย่างจำกัด และไม่สอดคล้องกับการเติบโตของสถาบันการเงิน หากสังเกตจะเห็นได้ว่า ปรากฏการณ์ "สมองไหล ของคนในแวดวงการเงินที่พอจะมีประสบการณ์บ้างเกิดขึ้นอย่างมากในช่วงที่ผ่านมา คนเหล่านี้ย้ายที่ทำงานบ่อย เมื่อถูกเสนอผลตอบแทนให้ในอัตราที่สูงกว่าเดิม และไม่เพียงเฉพาะบุคลากรภาคเอกชนเท่านั้นที่อยู่ในภาวะขาดแคลน ทางภาคราชการก็เช่นกัน ดังนั้น ปัญหาดังกล่าวถือเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ทางภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญ และต้องเร่งสร้างเสริมบุคลากรขึ้นมา เพราะอย่างน้อยที่สุดการสร้างบุคลากรนี้จะต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 5-10 ปี (ประชาชาติธุรกิจฉบับพิเศษ , 2538 : 28)

สภาพปัญหาภายในของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

เมื่อเดือนพฤษภาคม 2538 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของธนาคารขนาดใหญ่ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพกว่า และพร้อมก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการแข่งขันในธุรกิจธนาคาร

ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ยุบสำนักงานเขตส่วนภูมิภาคไป 28 แห่ง และแทนที่ด้วยสำนักงานพัฒนาธุรกิจ ซึ่งจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการตลาดด้านสินเชื่อโดยตรง สามารถอนุมัติสินเชื่อให้กับสาขาได้ และธนาคารได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนาธุรกิจขึ้นใหม่ 16 แห่ง เพื่อมีหน้าที่ในการดูแลสาขาด้านการให้บริการเงินฝากทั่วไป รวมทั้งการตลาด และบุคลากรในระดับสาขา (ไทยพาณิชย์รวมสาร , 2539 : 40)

จากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของบุคลากร เพราะยังมีบุคลากรอีกบางส่วนที่ไม่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าวธนาคารไทยพาณิชย์ต้องประสบกับปัญหาพนักงานลาออกเป็นจำนวนมาก ในระยะปี 2538-2539 สำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 ที่จะศึกษานั้นครอบคลุมเฉพาะพื้นที่ในเขต จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบ

ด้วยสาขาในสังกัดทั้งสิ้น 8 สาขา โดยมีอัตรากำลังพนักงานทั้งสิ้นจำนวน 304 คน แบ่งเป็นระดับชั้นดังนี้ (สำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ , 2538-2539)

- ระดับพนักงานบริหาร	63 คน
- ระดับพนักงานช่วยบริหาร	110 คน
- ระดับพนักงานชั้นกลาง - ขั้นต้น	131 คน

นับตั้งแต่ปี 2538-2539 พนักงานในสังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ได้ลาออกไปแล้วเป็นจำนวนทั้งสิ้น 70 คน โดยแยกได้ตามระดับชั้นดังนี้

- ระดับพนักงานบริหาร	14 คน
- ระดับพนักงานช่วยบริหาร	26 คน
- ระดับพนักงานชั้นกลาง - ขั้นต้น	30 คน

จากปัญหาการลาออกของพนักงานธนาคารดังกล่าว มีผลกระทบต่อการบริหารงานของธนาคารเป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถสร้างคนได้ทันกับความต้องการ ทำให้การบริหารงาน หรือการดำเนินงานหยุดชะงักลง บางช่วงเกิดการขาดตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างคนที่มีคุณภาพมาทดแทนกันได้ขาดช่วงไป เช่น พนักงานที่มีความสามารถทางด้านสินเชื่อ กว่าจะมาเป็นพนักงานสินเชื่อได้นั้น ต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมการวิเคราะห์สินเชื่อมาแล้ว ซึ่งการฝึกอบรมแต่ละครั้ง แต่ละหลักสูตรต้องใช้เวลา ต้นทุนในการฝึกอบรม ต่อหัวนับว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากทีเดียว การสูญเสียบุคลากรนับว่าได้สร้างความเสียหายให้กับธนาคารเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการศึกษาเพื่อให้ทราบข้อมูลและสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคาร
2. เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานธนาคาร

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษามุ่งถึงพนักงานของธนาคารซึ่งปัจจุบันได้ลาออกจากธนาคารไปแล้ว ในระหว่างปี 2538 - 2539 จำนวน 70 คน และเคยอยู่ในสังกัดสำนักงานพัฒนาธนกิจ 8 เฉพาะ ในเขต อ.เมือง จ. เชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย สาขาทั้งสิ้น 8 สาขา ดังนี้คือ

1. สาขาท่าแพ
2. สาขาคณะแพทยศาสตร์
3. สาขาประตูเชียงใหม่
4. สาขาประตูช้างเผือก
5. สาขาศรีนครพิงค์
6. สาขาถนนเมืองสมุทร
7. สาขาสี่แยกสันกำแพง
8. สาขาสี่แยกสนามบิน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารจะได้ถึงทราบถึงสาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาการบริหารบุคคล
2. ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการป้องกันการสูญเสียบุคลากรของธนาคาร โดยการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออก

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ในการศึกษา ผู้ศึกษาขอให้ความหมายศัพท์ ดังนี้

สำนักงานพัฒนาธนกิจ 8 เป็นหน่วยงานสังกัดฝ่ายพัฒนาธนกิจ มีหน้าที่ดูแล สาขาในสังกัด 4 จังหวัดภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน และลำปาง โดยมีหัวหน้าสำนักงานพัฒนาธนกิจเป็นผู้รับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้จัดการฝ่าย มีหน้าที่ควบคุม ดูแลด้านเงินฝาก และการบริการทั่วไป รวมทั้งการประสานงานระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ และเรื่องของการพนักงาน

พนักงานธนาคาร หมายถึง บุคคลที่ธนาคารมีคำสั่งบรรจุเป็นพนักงานประจำ ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 และปัจจุบันได้ลาออกจากธนาคารไปแล้ว ระหว่างปี 2538 - 2539

ระดับชั้นพนักงานธนาคาร หมายถึง อำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้ตามคุณวุฒิ และอายุงาน ดังนี้ (บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์, 2538)

		คุณวุฒิ	อายุงาน (ปี)
1. พนักงานชั้นต้น	เลื่อนเป็นพนักงานชั้นกลาง	ปวช.	4
		ปวส.	3
2. พนักงานชั้นกลาง	เลื่อนเป็นพนักงานช่วยบริหาร	ปริญญาตรี	2
		ปริญญาโท	1.5
3. พนักงานช่วยบริหาร	เลื่อนเป็นพนักงานบริหารชั้นต้น 1		3
4. พนักงานบริหารชั้นต้น 1	เลื่อนเป็นพนักงานบริหารชั้นต้น 2		2
5. พนักงานบริหารชั้นต้น 2	เลื่อนเป็นพนักงานบริหารชั้นกลาง 1		3
6. พนักงานบริหารชั้นกลาง 1	เลื่อนเป็นพนักงานบริหารชั้นกลาง 2		3
7. พนักงานบริหารชั้นกลาง 2	เลื่อนเป็นพนักงานบริหารชั้นสูง	พิจารณาตามความสามารถ และความเหมาะสม	

บทที่ 2
การตรวจเอกสาร
(REVIEW OF RELATED LITERATURE)

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง จะศึกษาจากผลการวิจัยการลาออกจากงานของข้าราชการไทย ที่มีผู้ได้ทำการวิจัยอยู่หลายคน ประกอบด้วยเรื่อง

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์
3. ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์
4. ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน

มาประกอบการวิเคราะห์ และอธิบายผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นเหตุเป็นผลกันอย่างไร

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ

มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้ศึกษาและวิจัยเรื่อง การลาออกของข้าราชการ

จากผลการวิจัย พอจะสรุปได้ดังนี้

(1) ในเรื่องอายุ จำนวนผู้ลาออก 282 คน ส่วนใหญ่เป็นชายอายุระหว่าง 18-25 ปี รองลงมาอายุระหว่าง 26-35 ปี และผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นข้าราชการระดับ 3 มีอัตราการลาออกสูงสุด

(2) ในเรื่องปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพอใจในงานพบว่า ผู้ลาออกประมาณร้อยละ 45 มีปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความพอใจในงาน ซึ่งได้แก่ ความอิสระเสรีภาพในการทำงาน โอกาสในการริเริ่มทำงาน และความก้าวหน้าในอนาคต การที่ได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ และประมาณร้อยละ 45 มีปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ตนไม่พอใจในงาน เช่น กฎระเบียบของทางราชการ สภาพแวดล้อมของการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้ลาออกที่มีอายุระหว่าง 18 - 25 ปี ซึ่งมีมากอันดับแรก หวังจะได้รับเงินเดือนสูงกว่าในองค์การเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ รองลงมาคือผู้มีอายุระหว่าง 26-35 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้มีเงินเดือนน้อยมักลาออก เพราะเงินเดือนไม่เพียงพอ แต่ผู้ลาออกระดับรอง ที่มีอายุ 26 ปีขึ้นไป จะลาออกเพราะปัญหาความไม่เป็นธรรม และขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

(3) ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า รายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับที่หน่วยงานธุรกิจเอกชน และรัฐวิสาหกิจ เป็นเหตุผลที่สุดของการลาออกของข้าราชการ รองลงมาคือขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานและการบริหารงานในระบบราชการ และปัญหาความไม่เป็นธรรม ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรแล้วเห็นว่า เหตุผลในการลาออกจากราชการมีความสัมพันธ์กับอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุราชการ เงินเดือนที่ได้รับขณะลาออกจากราชการ การได้รับบำนาญเมื่อลาออก เงินเดือนจากการทำงานใหม่ สภาพแวดล้อม การควบคุมบังคับบัญชา นโยบายการบริหารของหน่วยงานเดิม ลักษณะของผู้บังคับบัญชา ลักษณะงานของงานเดิม และ ลักษณะงานของงานใหม่

เกริกศักดิ์ กองศิลป์ (2512) ได้ศึกษาและวิจัยเรื่อง ข้าราชการผลงานรัฐบาลไปสู่งานเอกชน

ผลการศึกษาพบว่า

(1) โดยทั่วๆ ไป มีผู้คิดอยากเปลี่ยนงานในอัตราสูงมาก โดยเฉพาะผู้ทำงานราชการ คิดอยากเปลี่ยนงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ผู้ทำงานบริษัท สถานทูต งานรัฐวิสาหกิจตามลำดับ

(2) อายุกับความไม่พอใจต่องานที่ทำ พบว่า ส่วนใหญ่เมื่ออายุมากขึ้นความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานจะมีอัตราส่วนลดลง

(3) เหตุผลของความพอใจในงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ส่วนใหญ่เนื่องจากถูกกับนิสัย รองลงมาคือ ผู้ร่วมงานดี งานน่าสนใจ โอกาสก้าวหน้า รายได้ดี สวัสดิการดี การบริหารดี ไม่ว่าจะเป็งานประเภทใด สาเหตุของความพอใจมาจากความถูกกับนิสัย

(4) สาเหตุของความไม่พอใจในงานที่ทำ คือ ขาดโอกาสก้าวหน้า รองลงมาได้แก่ งานไม่ถูกกับนิสัย การบริหารงานไม่ดี รายได้ไม่ดี งานไม่น่าสนใจ สวัสดิการไม่ดี เพื่อนร่วมงานไม่ดี แต่เมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้วพบว่า เกิดจากโอกาสก้าวหน้าไม่ดี

(5) งานที่ต้องการเปลี่ยน ส่วนใหญ่ต้องการเปลี่ยนจากงานเดิมไปทำงานใหม่ เช่น ทำงานบริษัท งานส่วนตัว งานสถานทูตหรืองานองค์การระหว่างประเทศ งานรัฐวิสาหกิจ หรืองานราชการ เป็นต้น ขณะที่ผู้ทำงานราชการอยากเปลี่ยนไปทำรัฐวิสาหกิจ

(6) ปัจจัยดึงดูดใจในงานใหม่ พบว่า เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า รายได้ดี งานถูกกับนิสัย การบริหารดี สวัสดิการดี มีอิสระ เพื่อนร่วมงานดี เป็นต้น และยังพบว่า ผู้ที่อยากเปลี่ยนไปทำราชการและรัฐวิสาหกิจให้เหตุผลว่า โอกาสก้าวหน้าดี ส่วนที่อยากเปลี่ยนไปทำงานสถานทูตให้เหตุผลว่า มีรายได้ดี

(7) งานราชการและรัฐวิสาหกิจ เพศชายคิดอยากเปลี่ยนงานมากกว่าหญิง และข้าราชการที่มีอายุสูงขึ้น คิดอยากเปลี่ยนงานน้อยลง

(8) โดยสรุป ผู้วิจัยพบว่า ข้าราชการส่วนมากพอใจในงานที่ตนทำอยู่ แต่ประสบปัญหารายได้ และฐานะความเป็นอยู่ นอกจากนั้นยังมีเหตุอื่น ๆ ที่เป็นเหตุจูงใจให้ข้าราชการคิดอยากเปลี่ยนงานสูง โดยพบว่า ความนิยมงานราชการจัดเป็นอันดับ 3 รองจากงานบริษัท และงานสถานทูต ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากไม่มีการปรับปรุงแก้ไขปัจจัยต่าง ๆ ของทางราชการให้ดีขึ้น ความนิยมในงานราชการจะลดลงไปอีก

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์

การจูงใจ (motivation) คือการทำให้คนหรือข้าราชการมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจนั้นอาจแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในยุคแรกคือ ยุค Federick W. Taylor , Fred Luthans นั้นได้มีข้อสมมุติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการจูงใจไว้ดังนี้ (Fred Luthan , 1973 : 482)

(1) ผู้ร่วมงานหรือลูกจ้าง คนงาน ในการทำงานจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจเบื้องต้นจากเงินและความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย และสภาพการทำงานที่ดี

(2) การจัดผลตอบแทน หรือรางวัล ต่อผู้ร่วมงานดังกล่าว จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(3) มีความสัมพันธ์ระหว่างขวัญ กำลังใจ และประสิทธิภาพในการผลิต หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าคนงานมีกำลังใจดี คนงานก็จะผลิตมากขึ้นหรือประสิทธิภาพในการผลิตก็จะมีมากขึ้นด้วย ดังนั้นนักวิชาการในยุคแรก ๆ จึงมีความเชื่อว่า วิธีการสร้างแรงจูงใจ ให้กับคนงานในอันที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต หรือบริการไปสู่ประชาชนก็คือ การทำให้ลูกจ้างมีความสุข มีขวัญและกำลังใจ ด้วยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าสิ่งอื่น ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนับว่า ประสบผลสำเร็จระยะหนึ่ง ในแง่ของการอธิบายเกี่ยวกับเรื่อง การจูงใจเป็นอย่างมาก ต่อมาในระยะหลังปรากฏว่ามีผู้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจ มากขึ้น แต่ละทฤษฎี ก็มีความเห็นว่า ในเรื่องกระบวนการจูงใจ (motivation process) ที่คล้ายกันซึ่งสามารถแยกกลุ่มแนวความคิดเรื่องอธิบายเกี่ยวกับการจูงใจ ได้ดังนี้ (Harold F. Gortner, 1977 : 222)

กลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human school)

กลุ่มแนวความคิดนี้มีนักทฤษฎีสำคัญอยู่ด้วยกัน 3 ท่านคือ Abraham H. Maslow ซึ่งได้ให้แนวความคิดเรื่อง Hierarchy of Needs, Frederick Herzberg ได้ให้แนวความคิดในเรื่อง Two - Factor or Hygiene Theory และ Douglas McGregor ได้ให้แนวความคิดเรื่อง Theory X and Theory Y

3. ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

ก) ทฤษฎีของ Abraham H. Maslow

Maslow ได้กล่าวถึง ความต้องการของมนุษย์ว่า มนุษย์มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการของคนจะมีลักษณะความสำคัญเป็นลำดับขั้น เราเรียกว่า Hierarchy of Needs โดยเขาได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (physical needs) คือความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อุดหนุนที่เหมาะสม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนอง ในด้านความจำเป็นพื้นฐานจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก และความต้องการดังกล่าวจะเป็นเครื่องกระตุ้น พฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป จะเห็นได้ว่าปัจจัยขั้นพื้นฐานที่มนุษย์สามารถแสวงหามาได้ ก็คืออาศัยเงินเป็นหลักสำคัญ

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยก็จะเกิดขึ้น ความปลอดภัยดังกล่าว มี 2 แบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่การมีสุขภาพดี มีความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย อุบัติเหตุ มีความมั่นคงในการทำงานที่จะไม่ถูกออกจากงานโดยง่าย หรือเมื่อออกก็จะได้น้ำหนัก บำนาญ หรือเงินชดเชย มีหลักประกันต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอ มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ความมั่นคงจึงมีผลต่อการตัดสินใจที่จะอยู่ทำงานต่อไป หรือจะออกจากงานไปหางานที่มั่นคงกว่า

(3) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (social needs) ซึ่งเป็นความต้องการในลักษณะนามธรรมมากขึ้น เช่น ความต้องการด้านสังคม คือความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของสังคมด้วย ความต้องการด้านความรัก หรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง มีความต้องการที่จะมีเพื่อน ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หรือมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นจริง ๆ

(4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (esteem or recognition needs) คือความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถ ต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับในความสามารถ ความต้องการในเรื่องทักษะหรือความชำนาญ และความต้องการในเรื่องการมีอิสระ เหล่านี้เป็นความรู้สึกส่วนตัว หรือ ความรู้สึกภายในที่จะเป็นเครื่องชี้วัด การมีชื่อเสียงหรือเกียรติยศของตนเอง (self - esteem)

(5) ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (self - actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสุดยอดของมนุษย์ จะเกิดขึ้นกับบุคคลก็ต่อเมื่อเขาได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต้น ๆ เป็นอย่างดี บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่บรรลุความต้องการนี้จะรู้สึกยอมรับตนเองและคนอื่น ความต้องการขั้นที่ 5 นี้ เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความฝันของตนเองได้ทำอะไรตามที่ตนเองต้องการจะทำ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่ตนเองต้องการทำ

ทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับลำดับขั้นของความต้องการนี้สมมติฐานเบื้องต้น หรือ พื้นฐานอยู่ 4 สมมติฐาน ด้วยกันคือ

1. เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองหรือถูกทำให้พอใจแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่เป็นตัวกระตุ้น หรือแรงจูงใจต่อไป แต่จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก
2. โครงสร้างหรือข่ายของความต้องการสำหรับคนส่วนใหญ่ยุ่งยากซับซ้อนมีจำนวนมากมายที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม ของบุคคลแต่ละคน
3. โดยทั่วไปความต้องการในระดับสูงกว่าจะไม่เกิดขึ้น หากความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือถูกทำให้พอใจ
4. มีวิธีต่าง ๆ มากมาย ที่ความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้รับการตอบสนองมากกว่าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า

ข) ทฤษฎีของ Frederick Herzberg

Herzberg และเพื่อนร่วมงานได้ทำการพัฒนาทฤษฎีของเขาด้วยการศึกษา และสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวน 200 คนในที่ทำงาน ที่ Pittsburg เพื่อจะดูความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) กับประสิทธิภาพในการผลิต จากการศึกษา ค้นคว้าว่า สิ่งใดทำให้ลูกจ้างคนงานรู้สึกดีหรือไม่ดี พอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงาน ที่พวกเขาทำ คำตอบต่าง ๆ ที่เขาได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก เกี่ยวกับปัจจัยที่หนึ่ง คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานนั้น หรือ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) ประกอบด้วย

- (1) นโยบายและการบริหารงานองค์การ (company policy and administration)
- (2) การปกครองบังคับบัญชา (supervision)
- (3) เงินเดือน (salary)
- (4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (interpersonal relations on the job)
- (5) สภาพการทำงาน (working conditions)
- (6) ความมั่นคงของงาน (security)

ปัจจัยเหล่านี้ ไม่ได้เป็นปัจจัยจูงใจเพียงพอที่จะให้ผู้มีความสามารถ ทำงานมากขึ้น แต่จะเป็นเพียงข้อกำหนด เบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้ความไม่พอใจในงานที่ทำยังคงทำงานอยู่ต่อไป หรือถึงขั้นลาออกจางานเพื่อไปทำงานที่อื่นที่มีสภาพดังกล่าวดีกว่า

กลุ่มที่สอง เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึกในทางบวกกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวกับ เนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ และบุคคลจะได้รับการจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ ซึ่ง Herzberg เรียกว่า Motivator Factors ประกอบด้วย

- (1) ความสำเร็จในงานที่ทำ (achievement)
- (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition)
- (3) ลักษณะของงานที่ทำ (work itself)
- (4) ความรับผิดชอบ (responsibility)
- (5) ความก้าวหน้า (achievement)

ทฤษฎี Two - Factor theory ของ Herzberg มีข้อสรุปอยู่ 2 ประการ คือ

(1) ปัจจัย Hygiene Factors ซึ่งประกอบด้วยนโยบายและการบริหารไปจนถึง สภาพการทำงานนั้น ถ้าได้มีการจัดปัจจัยต่าง ๆ ให้เพียงพอเหมาะสมกับความต้องการของ ผู้ร่วมงานแล้ว ก็ช่วยขจัดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ โดยจะทำให้ผู้ร่วมงานต้องการที่จะ ปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ต่อไป แต่ถ้าต้องการที่จะจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มที่แล้ว ก็จะต้องใช้ Motivator Factors ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จไปจนถึง ความก้าวหน้าในงานมาเป็นสิ่งส่งเสริม ทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงาน หรือลูกจ้าง มีโอกาสได้เข้าไปสู่ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

(2) อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยกย่องจาก ผู้บริหาร เพราะเป็นทฤษฎีที่ได้ขยายแนวความคิดจากทฤษฎีของ Maslow ซึ่งทำให้การนำไปใช้ สามารถทำได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญที่ Herzberg เน้นมากคือ ความสำคัญ

ของปัจจัย ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ในฐานะเป็นแรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นสำหรับการทำงานซึ่งได้ถูกละเลยมาตลอด

ค) ทฤษฎีของ Douglas McGregor

ทฤษฎีของ McGregor ได้ตั้งอยู่บนสมมติฐานของผู้บริหาร 2 กลุ่ม กลุ่มแรกมีแนวความคิดที่เป็นลบ ซึ่งได้แก่ทฤษฎี X ส่วนกลุ่มที่ 2 มีแนวความคิดเป็นบวก ซึ่งได้แก่ทฤษฎี Y ดังนี้

ผู้บริหารตามทฤษฎี X เชื่อว่า คนส่วนใหญ่ที่เกียจทำงาน ไม่กระตือรือร้นขาดความรับผิดชอบ และชอบให้มีการกำกับสั่งการ คนส่วนใหญ่มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การน้อยมาก การจูงใจจะเกิดขึ้นได้เฉพาะในระดับความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัยเท่านั้น คนส่วนใหญ่ต้องการถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและต้องมีการบังคับขู่เข็ญอยู่เสมอ ๆ จึงทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

สำหรับผู้บริหาร ที่มีแนวคิดตามทฤษฎี Y จะคิดว่าการทำงานมีธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นถ้าอยู่ในสภาพที่พอใจ ควรให้มีการควบคุมตัวเองในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การจูงใจจะเกิดขึ้นทั้งในระดับความต้องการทางสังคม การยกย่องและความสามารถในตัวเอง เท่าๆ กับระดับกายภาพและความมั่นคง คนสามารถกำกับ สั่งการ ตัวเขาเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ ในงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม

ดังนั้น ลักษณะของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีวิธีการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X จะกำกับ สั่งการ ควบคุม และตรวจตรา ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความอิสระในการทำงาน ขาดความคิดริเริ่ม และมีความรู้สึกที่ตัวเองไม่มีความสำคัญ ในการทำงานและอาจนำไปสู่การเบียดเบียนต่อผู้บังคับบัญชาและองค์การ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของการลาออกจากงาน สำหรับผู้บริหารตามทฤษฎี Y จะเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตามความรู้ความสามารถ ที่เขามีอยู่อย่างอิสระ ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในการทำงานมากกว่า และมีความรู้สึกที่ตัวเองมีความสำคัญในหน่วยงาน

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือน

การบริหารงานทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน สิ่งที่เป็นปัญหาในการบริหารคือ การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจูงใจ

อาจทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับโอกาสและตัวบุคคล อย่างไรก็ตาม ค่าจ้างและเงินเดือนก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ทฤษฎีค่าจ้างเป็นแนวความคิดในการพิจารณา ให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานทางด้านวัตถุ ซึ่งจากอดีตที่ผ่านมา มีหลายทฤษฎี

(1) ทฤษฎีราคายุติธรรม (Just Price Theory) เป็นแนวคิดในเรื่องค่าจ้างที่เกิดขึ้นราวยุคกลาง เมื่อเกิดช่างฝีมือ อิสระในการรับจ้าง ผลผลิตสินค้าให้ผู้ว่าจ้างในการใช้แรงงาน ในการผลิตสินค้านั้น ๆ ได้ถูก ควรได้รับค่าตอบแทนจากความพยายามของเขามากน้อยเพียงใด ในยุคนั้นสภาพเศรษฐกิจและสังคมยังอยู่ภายใต้อิทธิพลของศาสนาคริสต์ และกำลังมีโอกาเอาเปรียบสังคม จึงออกบัญญัติว่า สินค้าใด ๆ ก็ตาม ราคาของสินค้า จะต้องอยู่ในระดับ ที่ทำให้สินค้านั้นผลิตออกมาได้ยุติตลอดเวลา ดังนั้นสินค้าแต่ละชิ้นจะมีราคาเท่ากับ ต้นทุนบวกค่า ครองชีพของผู้ผลิต แต่จะไม่ให้ผู้ผลิตได้กำไร และมีเงินทองเหลือเก็บ จึงเรียกหลักการตั้งราคานั้นว่า ทฤษฎีราคายุติธรรม

(2) ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีวิต (Subsistence Wage Theory) ความเชื่อในเรื่องทฤษฎีราคายุติธรรม ได้มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าจ้างเรื่อยมา จนกระทั่งราวกลางคริสต์ศตวรรษที่ 18 ก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม ได้เริ่มมีความเชื่อในเรื่องการกำหนด ค่าจ้างที่จะจ่ายให้แก่ลูกจ้างให้มีพอเลี้ยงชีพ และมีเงินออมเล็กน้อย โดยยึดหลัก ของอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน มาอธิบาย กล่าวคือถ้าหากจ่ายค่าจ้างสูงจะมีผู้หันมาเป็นลูกจ้างมาก ค่าจ้างก็จะลดลง หากลดลงมากจนทำให้ลูกจ้างอยู่ไม่ได้ ก็จะหนีไปทำงานที่อื่น หรือหากไม่มีทางไปก็จะอยู่ในสภาพอดอยากและอดตายจำนวนลูกจ้างก็จะน้อยลง ค่าจ้างก็จะสูงขึ้น ดังนั้นทางที่ดีที่สุด คือ ตั้งราคา ค่าจ้าง ให้อยู่ในระดับพอประทังชีวิต ทฤษฎีนี้ แม้จะเป็นที่ยอมรับ และใช้อธิบายอัตราค่าจ้างในระยะยาวได้ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่า ในขณะหนึ่ง ๆ นั้น ค่าจ้างควรจะเป็นเท่าใด

(3) ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง (Wage Fund Theory) เข้ามามีบทบาทในราวศตวรรษที่ 19 โดยมองว่า อัตราค่าจ้างจะเป็นเท่าไคนั้น ขึ้นอยู่กับนายจ้างที่จะกำหนดว่า ในปีหนึ่ง ๆ จะจ่ายค่าจ้างเป็นจำนวนเงินเท่าใด เพื่อให้ในกิจการ เงินก้อนนี้จะตายตัวเสมอ ถ้าลูกจ้างมีจำนวนมากค่าจ้างจะถูกเฉลี่ยให้แต่ละคนน้อยลง แต่วิธีนี้ไม่ค่อยได้รับการยอมรับมากนัก

(4) ทฤษฎีผลิตภาพเพิ่ม (Marginal Productivity Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า นายจ้าง จะยอมจ่ายค่าจ้างเมื่อได้กำไรจากการจ้างดังกล่าว และยอมจ่ายค่าจ้างไปเรื่อย ๆ จนกว่า รายได้และรายจ่ายจะเท่ากัน แต่จะไม่ยอมขาดทุน

(5) ทฤษฎีการต่อรองค่าจ้าง (Bargaining Theory of Wage) เกิดขึ้นในราว ค.ศ. 1930 - 1950 เป็นช่วงที่สหภาพแรงงานเริ่มเข้ามามีบทบาทในการต่อรองและเรียกร้องค่าจ้างมากขึ้น ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ใครมีอำนาจต่อรองมากก็จะได้รับประโยชน์มากกว่า

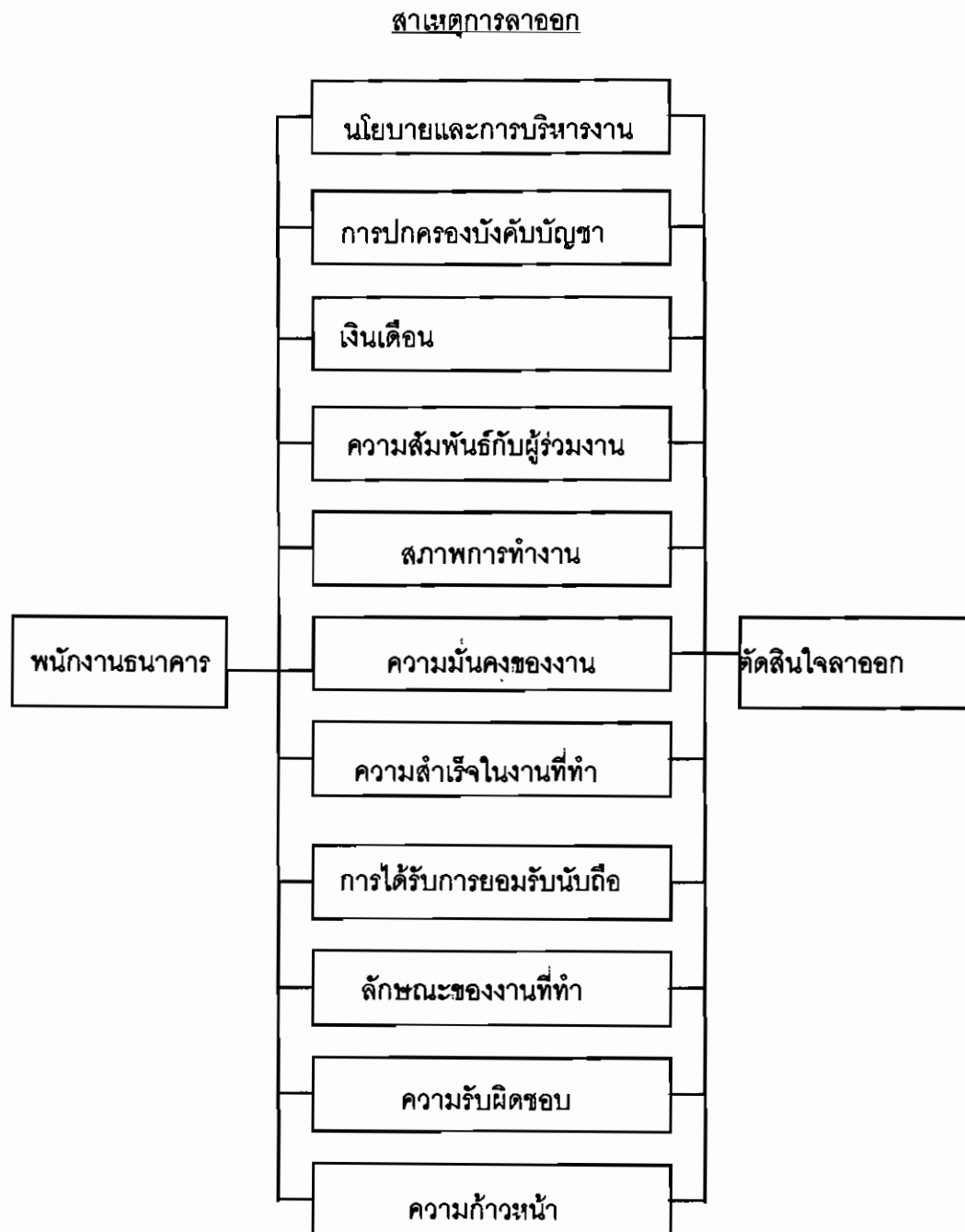
(6) ทฤษฎีการบริโภคของค่าจ้าง (Consumption Theory of Wage) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับยุคการต่อรองราคาค่าจ้าง เป็นแนวคิดของ Henry Ford เจ้าของโรงงานรถยนต์ที่มีชื่อเสียง เขาเชื่อว่าหากค่าใช้จ่ายสูง จะทำให้ลูกจ้างมีกำลังซื้อสินค้ามากขึ้น ทำให้ขายสินค้าได้มาก ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทฤษฎีนี้จึงเป็นที่พอใจของสหภาพแรงงานมาก

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมา มีอิทธิพลต่อการบริหารแรงงานในแต่ละยุคแต่ละสมัย แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง ในปัจจุบัน การให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน จะต้องพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัย ประกอบกัน ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ เรื่องระดับค่าครองชีพ ประสิทธิภาพในการทำงาน ราคาตลาดแรงงาน ผลกำไรของกิจการ อำนาจต่อรองของแต่ละฝ่าย มาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาร่วมกัน

นอกจากนั้นขนาดของกิจการก็มีผลต่อการให้ค่าจ้างกล่าวคือ กิจการขนาดใหญ่มีความมั่นคงกว่าย่อมมีผลกำไรสูง และมีความสามารถจ่ายค่าจ้างได้สูงกว่ากิจการขนาดเล็ก อย่างไรก็ตาม ค่าจ้าง และเงินเดือน ยังคงเป็นเรื่องสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานทุกยุคทุกสมัย การจ่ายค่าจ้าง และเงินเดือนที่มีลักษณะขาดแรงจูงใจ นอกจากจะทำให้พนักงานที่มีความสามารถอยู่ไม่ได้แล้ว ยังทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การไม่บรรลุผลด้วย

กรอบแนวความคิด

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคาร ดังนี้



บทที่ 3
วิธีการวิจัย
(RESEARCH METHODOLOGY)

การวิจัยเรื่อง สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
กรณีศึกษา : สำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ.2538-2539 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนดังนี้

แหล่งข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การรวบรวมข้อมูลจาก

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) โดยการสร้างแบบสอบถาม (questionnaire) เก็บรายละเอียดข้อมูลที่มีผลในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน จากพนักงานที่ลาออกไปในช่วง พ.ศ. 2538 - 2539 ซึ่งเป็นพนักงานที่สังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เฉพาะสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) โดยรวบรวมรายชื่อพนักงานที่ลาออกจากแฟ้มข้อมูลการพนักงานของสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เพื่อให้ทราบถึงชื่อ ที่อยู่ ที่สามารถติดต่อได้

ประชากร

ประชากรคือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานพัฒนา
ธุรกิจ 8 และปัจจุบันได้ลาออกจากธนาคารไปแล้วในระหว่างปี พ.ศ. 2538-2539 จำนวน ทั้งหมด
70 คน ในการทำวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลทั้งหมดของประชากร

วิธีการเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยทำหนังสือขอความร่วมมือ และส่งแบบสอบถามไปตามชื่อ ที่อยู่
ในลาออกที่กรอกเก็บไว้ในตอนยื่นขอลาออก และที่อยู่ติดต่อได้ภายหลังกับพนักงานทุกคน
ซึ่งส่วนใหญ่จะย้ายไปประกอบอาชีพตามสำนักงานอำนวยการอื่น ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่

ขนาดของตัวอย่าง
เท่ากับจำนวนประชากรที่ศึกษาคือจำนวน 70 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็นข้อมูลหลัก 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้
การศึกษา ระดับชั้น และอายุงาน

ตอนที่ 2 สาเหตุการลาออกของพนักงาน

ตอนที่ 3 แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ Statistical Package For Social Science : SPSS/PC⁺ โดยใช้สถิติช่วยในการวิเคราะห์ดังนี้

1. ค่าร้อยละ (percentage) เพื่อจำแนกข้อมูลความถี่ของแบบสอบถาม
2. ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อคำนวณค่าเฉลี่ยของสาเหตุการลาออกของพนักงาน

การแปลความหมายของข้อมูลที่วิเคราะห์ได้

ตอนที่ 2 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคาร

ค่าเฉลี่ย	การแปลความ
1.00 - 1.80	สาเหตุระดับน้อยที่สุด
1.81 - 2.60	สาเหตุระดับน้อย
2.61 - 3.40	สาเหตุระดับปานกลาง
3.41 - 4.20	สาเหตุระดับมาก
4.21 - 5.00	สาเหตุระดับมากที่สุด

เวลาที่ใช้ในการวิจัย

ใช้เวลาในการศึกษาทั้งสิ้น 5 เดือน ระหว่างเดือน มกราคม 2540 - พฤษภาคม

2540

บทที่ 4
ผลการศึกษา และข้อวิจารณ์
(RESULTS AND DISCUSSION)

การวิจัย เรื่อง สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด
(มหาชน) กรณีศึกษา : สังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะในเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่
พ.ศ. 2538-2539 ขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็นส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงานธนาคาร

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 สถานภาพ
- 1.4 รายได้ต่อเดือน
- 1.5 การศึกษา
- 1.6 ระดับชั้นพนักงาน
- 1.7 อายุงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลแสดงสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคาร

- 2.1 ด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัสและสวัสดิการ
- 2.2 ด้านโอกาสความก้าวหน้า
- 2.3 ด้านความมั่นคงของงาน
- 2.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ
- 2.5 ด้านความรับผิดชอบ
- 2.6 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- 2.7 ด้านการปกครองบังคับบัญชา
- 2.8 ด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน
- 2.9 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร
- 2.10 ด้านสภาพการทำงาน
- 2.11 ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ
- 2.12 สาเหตุหลักของการลาออกของพนักงานธนาคาร

2.13 ลำดับสาเหตุย่อยการลาออกของพนักงานธนาคาร

2.14 สาเหตุย่อยการลาออกของพนักงานธนาคาร 10 อันดับแรก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงานธนาคาร

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.1 ชาย	48	68.60
หญิง	22	21.40
1.2 อายุ (ปี)		
20 - 25	23	32.90
26 - 30	31	44.20
31 - 35	10	14.30
36 - 40	6	8.60
หมายเหตุ อายุเฉลี่ย (\bar{X}) = 29.47 ปี	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 6.43 ปี	
1.3 สถานภาพ		
โสด	39	55.70
สมรส	31	44.80
1.4 รายได้ต่อเดือน (บาท)		
5,000 - 10,000	27	38.70
10,001 - 15,000	31	44.30
12,001 - 20,000	4	5.70
20,001 - 25,000	4	5.70
25,001 - 30,000	1	1.40
มากกว่า 30,000	3	4.20
หมายเหตุ เงินเดือนเฉลี่ย (\bar{X}) = 13,196.14 บาท	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 7,272.92 บาท	

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.5 ระดับการศึกษา		
ปวช. หรือเทียบเท่า	4	5.70
ปวส. หรือเทียบเท่า	13	18.60
ปริญญาตรี	44	62.90
ปริญญาโท	9	12.80
1.6 ระดับชั้นพนักงาน		
พนักงานชั้นต้น	8	11.40
พนักงานชั้นกลาง	22	31.40
พนักงานช่วยบริหาร	26	37.20
พนักงานบริหารชั้นต้น	12	17.10
พนักงานบริหารชั้นกลาง	2	2.90
1.7 อายุงาน (ปี)		
1 - 4	24	24.30
5 - 10	39	59.70
11 - 20	3	4.30
มากกว่า 20	4	5.70
หมายเหตุ ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย (\bar{X}) = 6.8 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 5.93 ปี		

จากตาราง 1 พบว่า

1.1 เพศ

พนักงานธนาคารส่วนใหญ่เป็นเพศชายสูงสุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 68.6 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 จากข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัย เรื่อง การลาออกของข้าราชการ โดย มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ซึ่งพบว่าเพศชายลาออกมากกว่าเพศหญิง

1.2 อายุ

พนักงานธนาคารมีอายุ ณ วันที่ลาออก 26 - 30 ปี สูงสุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมาระหว่าง 20 - 25 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 อายุเฉลี่ยของพนักงานธนาคาร = 29.47 ปี และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 6.43 ปี จากข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องการลาออกของข้าราชการโดย มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ซึ่งพบว่า อายุ 18 - 25 ปี และ 26 - 30 ปี มีอัตราการลาออกสูงสุด และรองลงมาตามลำดับ ซึ่งเหตุผลของผู้ลาออกในช่วงอายุดังกล่าวนี้ คือ เงินเดือนไม่เพียงพอ

1.3 สถานภาพ

พนักงานธนาคารมีสถานภาพโสดสูงสุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 รองลงมาสมรสแล้ว จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80 อาจเป็นเพราะคนโสดส่วนใหญ่อายุยังน้อย มักจะเป็นบุคคลที่เพิ่งเริ่มต้นทำงาน และเงินเดือนน้อย จึงแสวงหางานที่เหมาะสมและให้ความมั่นคงกับตนเองมากที่สุด ซึ่งตรงกับทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายแล้ว ขั้นต่อไปจึงแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยให้ชีวิตของตน และการตัดสินใจลาออกสามารถทำได้ง่ายกว่าคนที่สมรสแล้ว เนื่องจากคนโสดไม่มีภาระทางครอบครัวต้องรับผิดชอบเหมือนกับคนที่สมรสแล้ว

1.4 รายได้ต่อเดือน

พนักงานธนาคารมีรายได้ต่อเดือน 10,001 -15,000 บาท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 5,000 - 10,000 บาท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 และเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานธนาคาร = 13,196.14 บาท ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 7,272.92 บาท จากผลของข้อมูลดังกล่าวพบว่า พนักงานที่ลาออกสูงสุดรายได้ต่อเดือน

10,001 - 15,000 บาท จะเป็นพนักงานระดับช่วยบริหาร ซึ่งมีอายุงาน และประสบการณ์ หนาकारพอสมควร และเมื่อสถาบันการเงินอื่น ๆ เสนอให้รายได้ที่ดีกว่า จึงตัดสินใจลาออก สอดคล้องกับผลงานวิจัย เรื่องข้าราชการผลงานรัฐบาลไปสู่งานเอกชน โดย เกริกศักดิ์ กองศิลป์ (2512) ซึ่งพบว่าปัจจัยดึงดูดในงานใหม่นั้น มาจากเหตุผลรายได้ดีกว่าเดิม และทฤษฎีเกี่ยวกับ ค่าจ้างและเงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ทฤษฎีต่าง ๆ นั้นมีอิทธิพลต่อการบริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย แต่ในปัจจุบัน การให้ค่าตอบแทน แก่พนักงานจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัย เช่น ค่าครองชีพ ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลกำไรขององค์กร ฯลฯ มาประกอบกัน ซึ่งโดยสรุป ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นเรื่องสำคัญในทุก ยุคทุกสมัย การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนที่มีลักษณะขาดแรงจูงใจ ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ พนักงานตัดสินใจลาออกไป เมื่อได้รับข้อเสนอดีกว่าจากที่อื่น ๆ

1.5 ระดับการศึกษา

พนักงานธนาคารสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีสูงสุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 รองลงมาในระดับ ปวส. หรือเทียบเท่า จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 และระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.80 ซึ่งการลาออกของพนักงานธนาคาร สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องการลาออกของข้าราชการ โดย มณีนัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ซึ่งพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีสัดส่วนการลาออกมากที่สุด และจากผลวิจัย ดังกล่าวอาจเป็นเพราะว่าความต้องการของสถาบันการเงินที่กำลังขยายตัวในขณะนั้น ต้องการ ผู้ที่มีความรู้ขั้นต่ำปริญญาตรีเป็นสำคัญ จึงทำให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นกลุ่ม ที่ลาออกมากที่สุด

1.6 ระดับชั้นพนักงาน

พนักงานธนาคารมีตำแหน่งงาน ระดับพนักงานช่วยบริหารสูงสุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 รองลงมาเป็นพนักงานชั้นกลาง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับช่วยบริหารลาออกมากที่สุด อาจเป็นเพราะเป็นผู้ที่มี ประสบการณ์ผ่านงานธนาคารมาพอสมควร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอายุงาน 3 ปี ขึ้นไป (ตามระเบียบ การเลื่อนขั้นของพนักงาน) จึงเป็นที่ต้องการของสถาบันการเงินอื่น ๆ ในขณะนั้น

1.7 อายุงาน (ปี)

พนักงานธนาคารมีอายุงานสูงสุด 5 - 10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 รองลงมา 1 - 4 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 34.30 และมีอายุงานเฉลี่ย (\bar{X}) = 6.8 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 5.93 ปี สรุปได้ว่า พนักงานที่ลาออกมากที่สุดจะเป็นพวกที่มีอายุงานพอสมควร ผ่านประสบการณ์การทำงานมาบ้างแล้ว จึงเป็นที่ต้องการของสถาบันการเงินอื่น ๆ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลแสดงสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคาร

2.1 ด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ

ตาราง 2 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ

สาเหตุด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัสและสวัสดิการ	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- สวัสดิการของพนักงานไม่เหมาะสม	4.58	0.55	มากที่สุด
- เงินเดือนที่ท่านได้รับไม่เหมาะสมกับงาน	4.04	0.85	มาก
- เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในแต่ละเดือนไม่เหมาะสม	3.82	0.93	มาก
- โบนัสที่ได้รับในแต่ละปีไม่เหมาะสม	3.60	0.89	มาก

จากตาราง 2 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ ได้แก่สาเหตุด้านสวัสดิการไม่เหมาะสม คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สาเหตุด้าน เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส ไม่เหมาะสม คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.04 , 3.82 และ3.60 ตามลำดับ อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านโอกาสความก้าวหน้า

ตาราง 3 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านโอกาสความก้าวหน้า

สาเหตุด้านโอกาสความก้าวหน้า	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- ขาดจังหวะ และโอกาสที่ดีในการทำงาน	4.05	0.91	มาก
- ขาดการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา	3.95	0.85	มาก
- ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาจากสำนักงานใหญ่	3.94	1.06	มาก

จากตาราง 3 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านโอกาสและความก้าวหน้า ได้แก่ การขาดจังหวะและโอกาสที่ดีในการทำงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมา ได้แก่ ขาดการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา และไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาจากสำนักงานใหญ่ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.95 และ 3.94 ตามลำดับ อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความมั่นคงของงาน

ตาราง 4 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความมั่นคงของงาน

สาเหตุด้านความมั่นคงของงาน	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- ขาดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	4.20	0.87	มาก
- ขาดความเหมาะสมในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	4.04	0.89	มาก
- ขาดการปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.98	0.77	มาก
- ขาดความมั่นคงในตำแหน่งงาน	3.70	0.98	มาก

จากตาราง 4 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านความมั่นคงของงาน ได้แก่ การขาดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.20 รองลงมา ได้แก่ การขาดความเหมาะสมในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การขาดการปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และการขาดความมั่นคงในตำแหน่งงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.04, 3.98 และ 3.70 ตามลำดับ อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ

ตาราง 5 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านลักษณะของงานที่ทำ

สาเหตุด้านลักษณะของงานที่ทำ	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ	4.08	0.92	มาก
- ขาดความเหมาะสม ในปริมาณงานที่ รับผิดชอบกับจำนวนพนักงาน	4.08	0.92	มาก
- ลักษณะงานไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถ	3.74	1.21	มาก
- ขาดเครื่องมืออุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการ ทำงาน	3.12	1.17	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ และขาดความเหมาะสม ในปริมาณงานที่รับผิดชอบกับจำนวนพนักงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.08 รองลงมา ได้แก่ ลักษณะงานไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 อยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านความรับผิดชอบ

ตาราง 6 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความรับผิดชอบ

สาเหตุด้านความรับผิดชอบ	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
-ขาดอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	3.74	1.01	มาก
-ขาดการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.68	0.86	มาก
-ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน	3.50	0.89	มาก
-ขาดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา	3.18	1.01	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การขาดอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมา ได้แก่ การขาดการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 และ 3.50 ตามลำดับ อยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ตาราง 7 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

สาเหตุด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- ผู้บังคับบัญชาขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.68	0.84	มาก
- ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยกล่าวคำชมเชยในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานดีเด่น	3.50	0.95	มาก
- ผู้บังคับบัญชาไม่ให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาในกรณีที่ประสบกับปัญหา	3.45	0.91	มาก
- ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นกันเองทั้งในเวลาและนอกเวลางาน	3.21	1.03	ปานกลาง
- เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	3.04	1.06	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยกล่าวคำชมเชยในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานดีเด่น และผู้บังคับบัญชาไม่ให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาในกรณีที่ประสบกับปัญหา คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.50 และ 3.45 ตามลำดับ อยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ตาราง 8 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านการปกครองบังคับบัญชา

สาเหตุด้านการปกครองบังคับบัญชา	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- ระดับของการบังคับบัญชายุ่งยาก ซ้ำซ้อน มากเกินไป จนทำให้งานที่ปฏิบัติไม่คล่องตัว	3.68	1.05	มาก
- การจัดสายงานบังคับบัญชาของหน่วยงาน ขาดความเหมาะสม	3.30	1.04	ปานกลาง
- การจัดแบ่งสายงานไม่ชัดเจน	3.12	0.83	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ระดับของการบังคับบัญชายุ่งยาก ซ้ำซ้อนมากเกินไป จนทำให้งานที่ปฏิบัติไม่คล่องตัว คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 อยู่ในระดับมาก

2.8 ด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน

ตาราง 9 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน

สาเหตุด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระดับปฏิบัติ	3.71	0.78	มาก
- การบริหารงานขาดความยืดหยุ่น	3.55	0.82	มาก
- การจัดทำแผนปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	3.34	0.79	ปานกลาง
- นโยบายการปฏิบัติงานขาดความชัดเจน	3.12	0.83	ปานกลาง
- ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ไม่ถนัด	2.85	0.92	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่าสาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน ได้แก่ ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระดับปฏิบัติ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมาได้แก่ การบริหารงานขาดความยืดหยุ่น คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.55 อยู่ในระดับมาก

2.9 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือในองค์กร

ตาราง 10 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านการได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร

สาเหตุด้านการได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- แผนงานต่าง ๆ และข้อเสนอที่เสนอต่อผู้บังคับบัญชามักไม่ได้รับความเห็นชอบ	3.42	0.94	มาก
- งานที่ได้ปฏิบัติมา ไม่มีคนรับรู้ในผลการทำงานของท่าน	3.37	0.83	ปานกลาง
- ขาดโอกาสในการได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่แทน	3.35	1.10	ปานกลาง
- ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของท่าน	3.12	0.81	ปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านการได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร ได้แก่ แผนงานต่าง ๆ และข้อเสนอที่เสนอต่อผู้บังคับบัญชามักไม่ได้รับความเห็นชอบ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.42 อยู่ในระดับมาก

2.10 ด้านสภาพการทำงาน

ตาราง 11 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านสภาพการทำงาน

สาเหตุด้านสภาพการทำงาน	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- อัตรากำลังของพนักงานไม่เพียงพอต่องาน	3.60	1.04	มาก
- ขาดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.48	0.92	มาก
- ความปลอดภัยในขณะปฏิบัติงานมีน้อย	3.08	0.92	ปานกลาง
- สถานที่ทำงานไม่เป็นสัดส่วน	3.02	1.06	ปานกลาง
- ขาดความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือ	2.95	1.36	ปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ อัตรากำลังของพนักงานไม่เพียงพอต่องาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.60 รองลงมา ได้แก่ ขาดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.48 อยู่ในระดับมาก

2.11 ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ

ตาราง 12 สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารด้านความสำเร็จในงานที่ทำ

สาเหตุด้านความสำเร็จในงานที่ทำ	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
- ไม่สามารถใช้ความรู้ตามหลักวิชาการมาช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.57	0.94	มาก
- ขาดอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองในการตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย	3.32	0.82	ปานกลาง
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร	2.77	0.93	ปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่า สาเหตุสูงสุดของการลาออกในด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ได้แก่ ไม่สามารถใช้ความรู้ตามหลักวิชาการมาช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเต็มที่ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.57 อยู่ในระดับมาก

2.12 สาเหตุหลักของการลาออกของพนักงานธนาคาร

ตาราง 13 สาเหตุหลักของการลาออกของพนักงานธนาคาร

สาเหตุ	\bar{X}	SD	ระดับของสาเหตุ
1. เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ	4.01	0.66	มาก
2. โอกาสความก้าวหน้า	3.99	0.63	มาก
3. ความมั่นคงของงาน	3.98	0.67	มาก
4. ลักษณะของงานที่ทำ	3.69	0.73	มาก
5. ความรับผิดชอบ	3.53	0.77	มาก
6. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.38	0.65	ปานกลาง
7. การปกครองบังคับบัญชา	3.37	0.71	ปานกลาง
8. นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน	3.32	0.56	ปานกลาง
9. การได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร	3.32	0.73	ปานกลาง
10. สภาพการทำงาน	3.32	0.79	ปานกลาง
11. ความสำเร็จในการทำงาน	3.32	0.71	ปานกลาง

จากตาราง 13 พบว่า สาเหตุห้าข้อหลักที่เป็นสาเหตุสูงสุด 5 อันดับแรก เรียงตามลำดับ คือ

1. สาเหตุด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ
2. สาเหตุด้านโอกาสความก้าวหน้า
3. สาเหตุด้านความมั่นคงของงาน
4. สาเหตุด้านลักษณะของงานที่ทำ
5. สาเหตุด้านความรับผิดชอบ

ซึ่งสามารถจะวิจารณ์รายละเอียดในแต่ละด้านได้ดังนี้

1. สาเหตุด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และ สวัสดิการ

พบว่าที่เป็นสาเหตุมากที่สุดในด้านนี้ คือ สวัสดิการของพนักงานไม่เหมาะสม เมื่อเทียบกับธนาคารอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งน่าจะได้แก่ สวัสดิการด้าน การรักษาพยาบาล ไม่คุ้มครองไปถึงบุตรและคู่สมรส อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สวัสดิการพนักงานอยู่ในระดับสูงถึง 7-8 % ต่อปี ในขณะที่ธนาคารอื่นอยู่ระหว่าง 3-4 % ต่อปี ฯลฯ

2. สาเหตุด้านโอกาสความก้าวหน้า

พบว่าสาเหตุมากที่สุดในด้านนี้ คือ การขาดจังหวะ และโอกาสที่ดีในการทำงาน เนื่องจากธนาคารไทยพาณิชย์ จัดได้ว่าเป็นธนาคารที่อยู่ในระดับธนาคารขนาดใหญ่ อัตราการขยายตัวโดยรวม จึงอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับธนาคารขนาดกลางและเล็ก ทำให้พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งมีเงินเดือนถึง 12,000 บาท ต่อคนมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ช้ากว่าพนักงานธนาคารระดับกลาง และเล็กกว่าจะก้าวหน้าเร็วกว่า ซึ่งย่อมส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนในตำแหน่งที่รับผิดชอบมากกว่าสูงขึ้นไปด้วย และมีเกียรติศักดิ์ศรีในตำแหน่งเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เช่น พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานประมาณ 15 - 20 ปี จึงจะสามารถได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา แต่ธนาคารอื่น ระดับการศึกษาที่เท่ากัน อายุประมาณ 7 - 10 ปี ก็สามารถดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวได้แล้วสอดคล้องกับทฤษฎีของ Abraham H'Maslow เมื่อคนมีความพอใจในความต้องการด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยแล้ว ลำดับขั้นตอนต่อไปก็คือ ต้องการทั้งได้รับการยกย่องในสังคมตามมาด้วย

3. สาเหตุด้านความมั่นคงของงาน

พบว่าสาเหตุในด้านนี้มากที่สุด มาจากการขาดความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ จากสาเหตุต่อเนื่องมาจากโอกาสความก้าวหน้า เมื่อมีพนักงานจำนวนมาก แต่มีการขยายตัวของตำแหน่งที่สูงขึ้นในธนาคารในอัตราที่ต่ำ ทำให้พนักงานนอกจากจะต้องแข่งขันกันในเรื่องผลงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ยังต้องสนองนโยบายของผู้บริหาร ที่รับผิดชอบในการพิจารณาความดีความชอบของตน โดยพยายามสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมให้รู้จักและนึกถึงอยู่เสมอ หากมีตำแหน่งที่สูงขึ้นว่างลง พนักงานในกลุ่มดังกล่าวมักจะได้รับพิจารณาเป็นอันดับต้นก่อน นับว่าองค์กรเอกชนที่มีขนาดใหญ่ เริ่มมีปัญหาเรื่องเส้นสายมากขึ้น คล้ายระบบราชการ ซึ่งพบว่าปัญหาด้านการขาดความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ พบมากในวงการราชการ สรุปผลการวิจัยเรื่องการลาออกของข้าราชการ โดย มณีนัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526)

4. สาเหตุด้านลักษณะของงานที่ทำ

พบว่าสาเหตุด้านนี้มากที่สุด มาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซ้ำซากจำเจ น่าเบื่อ งานธุรการที่ผ่านมาช่วง 5 - 10 ปี ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงในธุรกรรมมากมายนัก คงมีการให้บริการรับฝาก - ถอนเงิน โอนเงิน ซื้อตราสาร สิทธิ และ อื่น ๆ การปฏิบัติงานจึงมักจะมีลักษณะของการจำเจ ซ้ำ ๆ กันทุกวันยอมทำให้ไม่ตื่นเต้น ไม่ท้าทายความรู้ใหม่ ๆ แต่อย่างไร ซึ่งพนักงานที่มีอายุงานประมาณ 4 - 5 ปี นั้น จะสามารถเรียนรู้งานธนาคารได้เกือบครบทั้งระบบ ต่างกับงานทางด้าน บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ ที่มีการท้าทาย ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทุกวันทำการ และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถใช้ความรู้ความสามารถแสดงออกได้อย่างเด่นชัด จึงจะเห็นว่าพนักงานในช่วงดังกล่าว ส่วนใหญ่ลาออกไปอยู่ในธุรกิจค้าหลักทรัพย์ ซึ่งมีการขยายตัวในจังหวัดเชียงใหม่สูง

5. สาเหตุด้านความรับผิดชอบ

พบว่า สาเหตุส่วนใหญ่มาจาก การทำงานที่ขาดอำนาจในการตัดสินใจ ในงานที่ต้องรับผิดชอบ จะเห็นว่าธนาคารมักจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือใช้ปฏิบัติกันมานานกว่า 20 - 30 ปีที่ผ่านมา โดยมักจะถูกกำหนดโดยฝ่ายจัดการของธนาคารลงมาในระดับผู้ปฏิบัติการไม่สามารถเข้าร่วมในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติได้ด้วยตนเอง จึงขาด

อำนาจที่จะสามารถทำการตัดสินใจในงานที่ต้องพบเผชิญหน้าอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่สามารถตัดสินใจแก้ไขได้ เนื่องจากไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานติดขัด ไม่เป็นไปตามที่พนักงานตั้งเป้าหมายไว้

2.13 ลำดับสาเหตุย่อยการลาออกของพนักงานธนาคาร

ตาราง 14 ลำดับค่าเฉลี่ยสาเหตุย่อยการลาออกของพนักงานธนาคาร

ลำดับ	X	สาเหตุ
1	4.58	สวัสดิการของพนักงานไม่เหมาะสม
2	4.20	ขาดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ
3	4.08	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ
4	4.08	ขาดความเหมาะสมในปริมาณงานที่รับผิดชอบกับจำนวนพนักงาน
5	4.05	ขาดจังหวะ และโอกาสที่ดีในการทำงาน
6	4.04	เงินเดือนที่ท่านได้รับไม่เหมาะสมกับงาน
7	4.04	ขาดความเหมาะสมในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
8	3.98	ขาดการปกป้องคุ้มครอง จากผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน
9	3.95	ขาดการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา
10	3.94	ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเข้าร่วม การฝึกอบรมสัมมนาจากสำนักงานใหญ่
11	3.82	เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในแต่ละเดือนไม่เหมาะสม
12	3.74	ลักษณะงานไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถ
13	3.74	ขาดอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ
14	3.71	ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระดับปฏิบัติการ
15	3.70	ขาดความมั่นคงในตำแหน่งงาน
16	3.68	ระดับของการบังคับบัญชายุ่งยากซับซ้อนมากเกินไป จนทำให้งานที่ปฏิบัติไม่คล่องตัว
17	3.68	ขาดการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
18	6.68	ผู้บังคับบัญชาขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
19	3.60	โบนัสที่ได้รับในแต่ละปีไม่เหมาะสม
20	3.60	อัตราค่าจ้างของพนักงานไม่เพียงพอต่องาน
21	3.57	ไม่สามารถใช้ความรู้ตามหลักวิชาการมาช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเต็มที่

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับ	X	สาเหตุ
22	3.55	การบริหารงานขาดความยืดหยุ่น
23	3.50	ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยกล่าวคำชมเชย ในกรณีที่ พนักงานปฏิบัติงานดีเด่น
24	3.50	ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
25	3.48	ขาดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
26	3.45	ผู้บังคับบัญชาไม่ให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาในกรณีที่ประสบปัญหา
27	3.42	แผนงานต่าง ๆ และ ข้อเสนอที่เสนอ ต่อผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเห็นชอบ
28	3.37	งานที่ได้ปฏิบัติมาไม่มีคนรับรู้ในผลการทำงานของท่าน
29	3.35	ขาดโอกาสในการได้รับมอบหมาย จากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่แทน
30	3.34	การจัดทำแผนปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
31	3.32	ขาดอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย
32	3.30	การจัดสายงานบังคับบัญชาของหน่วยงานขาดความเหมาะสม
33	3.21	ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นกันเองทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน
34	3.18	ขาดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา
35	3.12	ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงานไม่ให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของท่าน
36	3.12	การจัดแบ่งสายงานไม่ชัดเจน
37	3.12	ขาดเครื่องมืออุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการทำงาน
38	3.12	นโยบายการปฏิบัติงานขาดความชัดเจน
39	3.08	ความปลอดภัยในขณะปฏิบัติงานมีน้อย
40	3.04	เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
41	3.02	สถานที่ทำงานไม่เป็นสัดส่วน

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับ	X	สาเหตุ
42	2.95	ขาดความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือ
43	2.85	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ไม่ถนัด
44	2.77	ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

2.14 สาเหตุย่อย 10 อันดับแรกของการลาออกของพนักงานธนาคาร

ตาราง 15 สาเหตุย่อย 10 อันดับแรก ที่เข้าอยู่ในหมวดหมู่ของสาเหตุหลัก

ลำดับ	สาเหตุย่อย	สาเหตุหลัก
1	สวัสดิการของพนักงานไม่เหมาะสม	เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการ
2	ขาดความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ	ความมั่นคงของงาน
3	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ	ลักษณะของงานที่ทำ
4	ขาดความเหมาะสม ในปริมาณงานที่รับผิดชอบกับจำนวนพนักงาน	ลักษณะของงานที่ทำ
5	ขาดจังหวะและโอกาสที่ดีในการทำงาน	ด้านโอกาสความก้าวหน้า
6	เงินเดือนที่ท่านได้รับไม่เหมาะสมกับงาน	เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการ
7	ขาดความเหมาะสมในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	ด้านความมั่นคงของงาน
8	ขาดการปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	ด้านความมั่นคงของงาน
9	ขาดการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา	ด้านโอกาสความก้าวหน้า
10	ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนา จากสำนักงานใหญ่	ด้านโอกาสความก้าวหน้า

จากตาราง 13 แสดงให้เราเห็นถึงลำดับความสำคัญ ของสาเหตุหลักที่พนักงานธนาคารลาออก และตาราง 14 แสดงถึงลำดับความสำคัญของสาเหตุย่อยที่พนักงานธนาคารลาออก และเมื่อนำมาประมวลผลในตาราง 15 ทำให้ทราบว่ารายละเอียดที่แท้จริงที่เป็นสาเหตุสำคัญในการตัดสินใจลาออก สอดคล้องกันทั้งสองตาราง คือ 13 และ 14 แต่เมื่อมาคำนึงเพียง 10 อันดับแรกของสาเหตุย่อยที่สำคัญที่พนักงานธนาคารลาออกมาก จะอยู่ในสาเหตุหลักเพียง 1 ถึง 4 เท่านั้น ส่วนสาเหตุหลักที่ 5 มีสาเหตุย่อยอยู่ในอันดับที่ 13 และในลำดับสาเหตุหลัก 1 ถึง 4 นั้น มีรายละเอียดดังนี้

- สาเหตุที่ 1 ด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ มีสาเหตุย่อยใน 10 อันดับแรกอยู่ 2 อันดับ (1,6)
- สาเหตุที่ 2 ด้านโอกาสและความก้าวหน้า มีสาเหตุย่อยใน 10 อันดับแรกอยู่ 3 อันดับ (5,9,10)
- สาเหตุที่ 3 ด้านความมั่นคงของงาน มีสาเหตุย่อยใน 10 อันดับแรกอยู่ 3 อันดับ (2,7,8)
- สาเหตุที่ 4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ มีสาเหตุย่อยใน 10 อันดับแรกอยู่ 2 อันดับ (3,4)

ทำให้เราสามารถทราบสาเหตุได้ว่า แท้จริงสาเหตุหลักที่มีผู้ให้ความสำคัญในรายละเอียดมากที่สุดคือ สาเหตุหลักที่ 2,3 และ 1,4 ตามลำดับ ทำให้เราสามารถที่จะให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น และ ไม่ได้ละเลยสาเหตุย่อยอื่นที่ควรแก้ไข ซึ่งจากตารางมีสาเหตุย่อยเพียงลำดับ 1,2,3 และ 5 ที่เราให้ความสำคัญในตาราง 13 แต่เมื่อดูในตาราง 14 เราจะได้รับทราบถึงสาเหตุย่อยที่ 4,6,7,8,9 และ 10 ที่มีความสำคัญอันเป็นสาเหตุสำคัญในการลาออกของพนักงานธนาคารด้วย เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขได้อย่างครบถ้วนและให้ย้าหลักความสำคัญ ซึ่งสาเหตุที่เพิ่มเติม 6 สาเหตุย่อยนั้น น่าจะมาจากสาเหตุ ดังนี้

สาเหตุ การขาดความเหมาะสมในปริมาณงาน ที่รับผิดชอบกับจำนวนพนักงานที่พนักงานธนาคารให้เป็นสาเหตุที่สำคัญอันดับ 4 น่าจะเนื่องมาจากการที่ธนาคารทำการปรับปรุงระบบขั้นตอนการทำงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาแทน การเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน แต่ในขณะเดียวกันปริมาณงานในแต่ละปีจะมีการเพิ่มขึ้นอยู่ตลอด โดยจำนวนพนักงานในหน่วยงานไม่ได้เพิ่มตาม ทำให้พนักงานรู้สึกที่ตนเองรับผิดชอบงานมากขึ้น จึงทำให้รู้สึกว่าปริมาณงานมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน

สาเหตุ เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงาน ลำดับที่ 6 เนื่องจากในอดีตธนาคารไทยพาณิชย์มักเป็นนำทางด้านกาให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนมาตลอด แต่ในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา อันดับการให้ผลตอบแทนสู่ธนาคารคู่แข่งหรือสถาบันการเงินอื่นไม่ได้ โดยเฉพาะบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จะแตกต่างกันมากเกือบเท่าตัว จึงทำให้รู้สึกว่าเงินเดือนเมื่อเทียบกับงานที่คล้ายกันกับธุรกิจสถาบันการเงินอื่น ๆ นั้น มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน

สาเหตุการขาดความเหมาะสม ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน สาเหตุนี้ น่าจะเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของธนาคารที่ ยุบสำนักงาน เขตทั่วประเทศ และตั้งสำนักงานพัฒนาธุรกิจ และ ธนกิจแทน ทำให้สามารถลดคนทำงานไปได้ทั่วประเทศประมาณ 100 กว่าคน ซึ่งพนักงานในกลุ่มนี้จะถูกสับเปลี่ยนหน้าที่ให้ลงไปช่วยสาขา ซึ่งแต่ละสาขาก็จะมีตำแหน่งเต็มอยู่แล้ว พนักงานที่ลงไปช่วยส่วนใหญ่จะไม่มีตำแหน่งแน่นอน ทำให้คนในกลุ่มนี้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ และเป็นเหตุให้ลาออก

สาเหตุการขาดการปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน น่าจะเกิดจากในระยะหลังธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงสับเปลี่ยนตำแหน่งกันบ่อยมากทำให้ผู้บริหารที่โยกย้ายกัน มักไม่ใช่คนในท้องถิ่นคุ้นเคยกับพนักงานส่วนใหญ่ในสาขามากนัก เรื่องความผูกพันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชามีน้อยมาก เมื่อพนักงานธนาคารเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จึงไม่ได้รับการปกป้องจากผู้บังคับบัญชาของตนเอง

สาเหตุการขาดความสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งน่าจะมีสาเหตุคล้ายกับสาเหตุข้างต้น

สาเหตุไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา น่าจะมาจากสาเหตุที่ธนาคารมีจำนวนพนักงานมาก และเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ต้องใช้ในจำนวนมากแล้ว ฝ่ายจัดการจะจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน ในกลุ่มพนักงานแต่ละด้านที่ต้องเข้าอบรม ซึ่งมักจะเป็นพนักงานทางด้านสินเชื่อ และพนักงานด้านการตลาด ส่วนพนักงานด้านบัญชีและธุรการเงินฝาก จะไม่ค่อยได้รับโอกาสเท่าที่ควร

ส่วนหัวข้อย่อยที่พนักงานที่ลาออกให้อันดับใน 5-6 อันดับท้ายสุด ประกอบไปด้วย สาเหตุสถานที่ทำงาน ความปลอดภัย อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ซึ่งเป็นสาเหตุที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากถึงปานกลาง ก็น่าจะได้รับ ความสนใจดูแลบ้าง หากมีเวลาและงบประมาณที่เพียงพอ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารในด้านอื่น ๆ

ตาราง 16 จำนวนพนักงานธนาคารที่แสดงความคิดเห็นด้านอื่น ๆ

ความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร	จำนวนพนักงาน
1. นโยบายและการบริหารงาน	5
1.1 การบริหารของธนาคารได้นำเอาระบบการบริหารแบบตะวันตกมาใช้1 ทำให้การวัดคุณค่าหรือผลงานเน้นเชิงปริมาณมากเกินไป ธนาคารไม่ คำนึงถึงคุณภาพ เช่น ความสามารถ ความซื่อสัตย์ หรือผลทางด้าน จิตใจของพนักงาน	
1.2 นโยบายและการบริหารงานของธนาคารไม่ให้ความสำคัญกับพนักงาน เท่าที่ควร	1
1.3 ธนาคารมีโครงการและแผนงานมากเกินไปจนทำให้พนักงานเกิดความ เบื่อหน่าย เพราะงานแต่ละโครงการมักจะทำอย่างไม่ต่อเนื่อง	1
1.4 การประสานงานระหว่างสาขาและสำนักงานใหญ่ไม่ดีพอ และไม่ค่อย ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร	1
1.5 ธนาคารไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง นโยบายต่าง ๆ ของธนาคาร	1
2. การปกครองบังคับบัญชา	1
2.1 ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้าง ในการรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของ พนักงาน	1
3. เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ	9
3.1 การขึ้นเงินเดือนควรพิจารณาตามผลงานให้มากกว่านี้	2
3.2 สวัสดิการของพนักงาน ควรปรับปรุงให้เท่าเทียมกับธนาคารอื่น ๆ เช่น ดอกเบี้ยยเงินกู้สวัสดิสงเคราะห์พนักงาน ควรต่ำกว่านี้ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษา ควรปรับเพิ่มขึ้น	3
3.3 เงินค่าตำแหน่งควรให้ตามความรับผิดชอบ และมีความสำคัญต่องาน มากหรือน้อย รวมทั้งความรับผิดชอบสูงเพียงใด	1
3.4 ควรเพิ่มเงินเดือนและโบนัสมากกว่านี้เพื่อเป็นกำลังใจให้พนักงาน	2

ตาราง 16 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร	จำนวนพนักงาน
3.5 ผลประโยชน์ควรเทียบกับธนาคารระดับเดียวกันได้	1
4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	2
4.1 การแข่งขันด้านเป้าหมายสูง ทำให้พนักงานเห็นแก่ตัวมากขึ้น	1
4.2 ผู้บังคับบัญชาควรที่จะลงมาสัมผัสกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน และลูกค้าให้มากกว่านี้ มิใช่คอยนั่งฟังแต่รายงานเพียงอย่างเดียว	1
5. สภาพการทำงาน	4
5.1 ควรลดขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ให้น้อยลง	1
5.2 ถ้ามีนโยบายที่จะลดพนักงาน ควรจะเพิ่มให้มีเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมและทันสมัย	1
5.3 ควรจะมีการอบรมพนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ	1
5.4 ธนาคารขาดระบบการป้องกันที่ดี เกิดกรณีปล้นธนาคารบ่อย	1
6. ความมั่นคงของงาน	5
6.1 การปรับเปลี่ยนการทำงาน ควรให้งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความต้องการของพนักงาน มิใช่โยกย้ายตามความพอใจของผู้บริหาร	3
6.2 การโยกย้ายบ่อยทำให้พนักงานหมดกำลังใจ	2
7. ลักษณะของงานที่ทำ	2
7.1 งานซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ ควรมีการเปลี่ยนหน้าที่กันบ้างตามความเหมาะสม	2
8. ความรับผิดชอบ	3
8.1 ความรับผิดชอบของงานสูง ควรได้รับผลตอบแทนสูงด้วย	1
8.2 ควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน	1
8.3 ควรมีหลักประกันความเสี่ยงเพราะต้องรับผิดชอบสูง โดยเฉพาะด้านการเงิน	1
9. โอกาสและความก้าวหน้า	6
9.1 ควรพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ถึงแม้ว่าจะมีอาวุโสน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานแต่ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	3

ตาราง 16 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร	จำนวนพนักงาน
9.2 โอกาสและความก้าวหน้าของพนักงาน ไม่ควรพิจารณาตามโครงสร้างมากเกินไป เพราะถ้าพิจารณาตามแต่โครงสร้าง จะทำให้พนักงานที่มีความสามารถเพียงพอสูญเสียโอกาสที่ดี ในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง	1
9.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรพิจารณาจากความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคล	1
9.4 ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่พนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ และหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป	1

จากตาราง 16 พบว่าผู้แสดงความคิดเห็นในส่วนอื่น ๆ โดยนำมาจัดหมวดหมู่เข้าสาเหตุหลักแล้ว จะเห็นว่า สาเหตุที่มีพนักงานให้ความสนใจในการกรอกแบบสอบถามมากที่สุด คือ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ รองลงมาคือ โอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงของงาน สภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ลักษณะของงานที่ทำ การปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับสาเหตุหลักในส่วนที่ 2

บทที่ 5
สรุปและขอเสนอแนะ
(SUMMARY AND RECOMMENDATIONS)

การศึกษาเรื่อง สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา : สังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะในเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ พ.ศ.2538-2539 ครอบคลุมด้วยสาระดังนี้ คือวัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีการวิจัย สรุปและขอเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคาร
2. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานธนาคาร

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง จำนวน 70 คน โดยทำการศึกษาเฉพาะพนักงานของธนาคาร ซึ่งปัจจุบันได้ลาออกจากธนาคารไปแล้วในระหว่างปี 2538-2539 จำนวน 70 คน และเคยอยู่ในสังกัดสำนักงานพัฒนาธุรกิจ 8 เฉพาะในเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย สาขาทั้งสิ้น 8 สาขา ดังนี้คือ

1. สาขาทำแพ
2. สาขาคณะแพทยศาสตร์
3. สาขาประตูเชียงใหม่
4. สาขาประตูช้างเผือก
5. สาขาศรีนครพิงค์
6. สาขาถนนเมืองสมุทร
7. สาขาสี่แยกสันกำแพง
8. สาขาสี่แยกสนามบิน (เชียงใหม่)

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
 ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุการลาออกของพนักงาน
 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข หรือข้อเสนอแนะ

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package For Social Sciences : SPSS/PC⁺) โดยใช้สถิติช่วยในการวิเคราะห์แบบสอบถาม คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อสรุปที่ได้จะนำไปสู่การนำเสนอรายงานผลการวิจัย ในรูปของการบรรยายความเชิงพรรณนาวิเคราะห์

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สังกัดสำนักงานพัฒนาธนกิจ 8 ในเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ซึ่งปัจจุบันได้ลาออกจากธนาคารไปแล้ว ในระหว่างปี 2538 - 2539 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ณ วันที่ลาออก ระหว่าง 26 - 30 ปี สถานภาพโสดจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับพนักงานช่วยบริหาร การทำงานในธนาคารไทยพาณิชย์ระหว่าง 5 - 10 ปี

2. ข้อมูลแสดงสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคาร แบ่งออกเป็น 2 ระดับสาเหตุ

2.1 จากผลการวิจัยพบว่าสาเหตุหลักของการลาออกของพนักงานธนาคาร โดยเรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก ดังนี้

2.1.1 ด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ โดยมีสาเหตุย่อยในด้านนี้สูงสุดคือ สวัสดิการของพนักงานไม่เหมาะสม เนื่องจากสวัสดิการของพนักงานไม่ได้ปรับปรุงมาเป็นเวลานาน

2.1.2 ด้านโอกาสความก้าวหน้า โดยมีสาเหตุย่อยที่มากที่สุดคือการขาดจังหวะและโอกาสที่ดีในการทำงาน เป็นเพราะว่าธนาคารขนาดใหญ่มีการขยายตัว ในอัตราที่ต่ำกว่าธนาคารขนาดเล็ก และขนาดกลาง หรือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ทำให้การได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาก ถ้าไม่มีผลงานเด่นชัด ก็จะมีโอกาสน้อยกว่าที่อื่น

2.1.3 ด้านความมั่นคงของงาน โดยสาเหตุย่อยที่สูงที่สุด คือ การขาดความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นเพราะ เมื่อมีคู่แข่ง ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง แต่ละตำแหน่งมาก แต่ตำแหน่งที่จะเลื่อนมีอยู่จำกัด ย่อมจะเกิดการแข่งขันสูง พนักงานธนาคารจึงพยายามโชว์ผลงานของตนเองให้ฝ่ายจัดการเห็น ทั้งนี้ โดยวิธีการเข้าไปสนิทสนมหรือเส้นสายที่รู้จัก ก็จะพยายามทำเพื่อตนเองจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากธนาคารขนาดใหญ่มีขนาดขององค์กรซับซ้อนคล้ายข้าราชการมากขึ้น จึงนิยมมีระบบเส้นสาย

2.1.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ โดยมีสาเหตุย่อยในด้านนี้ คือ การทำงานที่มีลักษณะงานที่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ อันเนื่องมาจากงานธุรการของธนาคารโดยเฉพาะการปฏิบัติงาน ของสาขาที่ให้บริการลูกค้า และงานภายในที่ผ่านมากกว่า 10 ปีแทบไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงมากมาย ทำให้พนักงาน ที่มีอายุงานตั้งแต่ 4 - 5 ปี รู้สึกว่างานไม่ค่อยท้าทายกับความรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากจะรู้งานเกือบครบทั้งระบบ จึงแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ เช่น บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์

2.1.5 สาเหตุด้านความรับผิดชอบ โดยมีสาเหตุย่อยที่สูงที่สุด คือ การขาดอำนาจในการตัดสินใจ งานที่ต้องรับผิดชอบ อันเนื่องมาจากผู้บริหารระดับปฏิบัติการ หรือ สาขาไม่ได้มีโอกาสที่เข้าร่วมประชุมกับฝ่ายจัดการ เนื่องจากสาขามีจำนวนมากกว่า 500 สาขา จึงได้มอบให้หัวหน้าสำนักงานเป็นผู้รับปัญหาไปประชุมยังสำนักงานใหญ่ ซึ่งยังขาดการกระจายอำนาจระดับล่างในการตัดสินใจ เช่น พนักงานทำงบประมาณประจำปี การจัดอัตราค่าจ้างสาขา ฯลฯ เป็นต้น

2.2 จากผลวิจัยพบว่าสาเหตุย่อยของการลาออกของพนักงานธนาคาร เรียงตามลำดับ 10 อันดับ ดังนี้

2.2.1 สวัสดิการพนักงานไม่เหมาะสม จากเหตุผลตามข้อ 2.1.1

2.2.2 ขาดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จากเหตุผลตามข้อ

2.1.3

2.2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ จากเหตุผลตามข้อ 2.1.4

2.2.4 ขาดความเหมาะสมในปริมาณงานที่รับผิดชอบกับจำนวนพนักงาน จากเหตุผลที่ว่ามีการปรับโครงสร้างใหม่ในการบริหาร มีผลต่อการลดอัตรากำลังของสาขา แต่ปริมาณงานยังคงเพิ่มขึ้น

2.2.5 ขาดจังหวะและโอกาสที่ดีในการทำงาน ตามเหตุผลข้อ 2.1.2

2.2.6 เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงาน 3 ปี ที่ผ่านมาไม่ได้มีการปรับปรุงเรื่องเงินเดือน ทำให้ไม่สามารถเป็นผู้นำในเรื่องเงินเดือนสำหรับธุรกิจธนาคารดั้งเดิมได้ เมื่อเทียบกับธนาคารอื่น หรือธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์ที่เสนอเงินเดือนที่สูงกว่ามาก

2.2.7 ขาดความเหมาะสมในการโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการปรับโครงสร้าง ยุบสำนักงานเขต เปลี่ยนเป็นสำนักงานพัฒนาธุรกิจและธนกิจ ทำให้ลดอัตราพนักงานทั่วประเทศกว่า 100 คน ซึ่งในกลุ่มนี้จะถูกโยกย้ายไปลงสาขาที่ตนเองไม่มีความถนัด และดูเหมือนถูกกลั่นแกล้ง

2.2.8 ขาดการปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีการโยกย้ายผู้บริหารสาขามาก และโยกย้ายมาจากต่างสำนักงาน ความรู้จึงมักคั่นน้อยลง จึงดูเหมือนจะให้ความช่วยเหลือได้น้อยกว่าคนเดิมที่ส่วนใหญ่ มักจะเป็นคนท้องถิ่น คั่นเคยกันมาก่อน

2.2.9 ขาดการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา เหตุผลคล้ายข้อ 2.2.8

2.2.10 ไม่ค่อยได้รับโอกาส ในการเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนา จากสำนักงานใหญ่ เนื่องจากพนักงานธนาคารมีจำนวนมาก จึงดูแลไม่ทั่วถึงในการจัดเข้ารับการอบรม

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงปัจจัย และ สาเหตุของการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สังกัดสำนักงานพัฒนาธนกิจ 8 ระหว่างปี 2535-2539 ซึ่งผลการศึกษาจะได้นำไปเป็นข้อเสนอเป็นแนวทางในการวางแผน และปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ธนาคารต้องมาทบทวนการให้สวัสดิการแก่พนักงานธนาคาร เนื่องจากไม่ได้รับ

ทบทวนมานานกว่า 3-5 ปี ซึ่งควรศึกษาข้อมูลการให้สวัสดิการของธนาคารอื่น หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงินมาเปรียบเทียบปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจ ส่วนทรัพยากรบุคคลที่เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งควรปรับปรุงจากสาเหตุ

1.1 ฝ่ายการพนักงาน โดยทีมสวัสดิการ ควรเป็นพนักงานหลักในการดูแลผลประโยชน์ ให้พนักงานธนาคารอย่างจริงจังมากกว่าที่เป็นมา ซึ่งดูเหมือนจะดูแลผลประโยชน์ให้กับธนาคารเป็นหลัก

1.2 สำนักงานพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการพนักงานในระดับสาขาทุกสาขา ในสังกัด ควรให้ความสนใจดูแลพนักงานให้ใกล้ชิดขึ้นมากกว่า เนื่องจากจะได้ทราบถึงปัญหาความเดือดร้อนของพนักงานที่ต้องถูกโยกย้ายไปต่างจังหวัดที่ไกลควรเสนอสวัสดิการทดแทนให้พนักงาน เพื่อชดเชยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการเดินทาง และเรื่องอื่น ๆ ด้วย

1.3 ระดับผู้จัดการสาขา ควรช่วยดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานตนเองให้ทั่วถึงเมื่อทราบปัญหาจะได้ช่วยแก้ไขทันเวลา ในเบื้องต้นได้

2. ธนาคารควรทบทวนระเบียบการ ในการพิจารณา เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานธนาคารที่ให้เกิดความยุติธรรม โดยการให้พนักงานเสนอแนวทาง และ ความคิดเห็นเห็นมาเพื่อทราบปัญหาระบบเดิมที่ก่อให้เกิดช่องว่างในการวิ่งเต้นได้โดยกำหนดให้เป็นรูปธรรมวัดผลได้ชัดเจนมาตรฐานแน่นอน ให้เกิดความมั่นใจว่าเกิดความยุติธรรมแก่พนักงานธนาคาร ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

2.1 คณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ควรทบทวนหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ที่สามารถวัดผลได้ชัดเจนให้มีช่องว่างที่ใช้ความรู้สึกมักคุ่นน้อยที่สุด โดยอาจจะรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานธนาคาร ในการเสนอความคิดเห็นมาและรวบรวมประชุมหารือกำหนดกฎเกณฑ์ที่รัดกุมมากกว่าเดิม

2.2 ระดับสำนักงานพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดพนักงานสาขามากที่สุด จะต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม และ เกรงครัต โดยดูจากผลงานมากกว่าความรู้สึกมักคุ่น

2.3 ผู้จัดการสาขา ควรเป็นผู้ที่ดูแลพนักงานสาขาของตนเองอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะพนักงานที่มีผลงานการปฏิบัติงานที่ดี ควรเสนอ หรือดูแลให้ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เมื่อมีโอกาสอันสมควร ไม่แสดงให้เห็นถึงความละเลย ตามที่ผ่านมา เพื่อผลในด้านจิตวิทยา ความจงใจ

3. ผู้บริหารของธนาคารควรแสดงให้เห็นถึง ความสนใจ และ จริ่งใจในการแก้ไข ปัญหาของพนักงาน อันเกิดมาจากการปฏิบัติงาน และมีการเสนอตัวเข้ารับผิดชอบแทนพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ในเรื่องที่ตนเองมอบหมายให้ปฏิบัติ ทั้งนี้ ควรดูแลการปฏิบัติงานอย่างระมัด ระวังและใกล้ชิด ให้เกิดความอบอุ่นในการทำงาน

3.1 ด้านการพนักงาน ให้การดูแลพนักงานของตนเองให้ทั่วถึงทั้งธนาคาร

3.2 สำนักงานพัฒนาธุรกิจ ควรเข้าไปเจาะลึกดูแล ค่อยเสนอแนะการปฏิบัติ งาน ที่ถูกต้องและปลอดภัยอย่างใกล้ชิด โดยอาจจะจัดประชุมสัมมนาการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

3.3 ผู้จัดการสาขา ควรดูแลและช่วยเหลือในด้านการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้อง ทั้งนี้ เพื่อไม่ก่อให้เกิดพนักงานทำผิดพลาดเสียหายแก่ธนาคารและพนักงานจะไม่ถูกทำโทษ และถูกบันทึก ประวัติที่ไม่ดี โดยหากเกิดปัญหาข้อผิดพลาด ควรค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้น และ วางแนววิธีปฏิบัติที่ ป้องกันการผิดพลาดต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สังกัดสำนักงาน พัฒนาธุรกิจ 8 ซึ่งลาออก ระหว่างปี พ.ศ.2538-2539 ซึ่งผลการวิจัยอาจจะไม่สามารถนำไปใช้ อธิบายสาเหตุการลาออกของพนักงานในพื้นที่อื่นได้ ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างในด้าน ประชากร และเศรษฐกิจของแต่ละท้องถิ่น ดังนั้นผู้ที่ทำการศึกษาค้นคว้าต่อไปควรขยายพื้นที่ การศึกษาให้ครอบคลุมสำนักงานอื่น ๆ ด้วย เพื่อสามารถอธิบายผลได้ชัดเจนมากขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้ศึกษา สาเหตุการลาออกในระหว่างปี พ.ศ.2538-2539 ซึ่งผล การวิจัยอาจจะไม่สามารถนำไปใช้อธิบายสาเหตุการลาออกในช่วงเวลาอื่นไป ทั้งนี้เนื่องจาก ความแตกต่างของเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา

3. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะสาเหตุการลาออก แต่ไม่ได้ติดตามว่า เมื่อพนักงาน ลาออกไปแล้ว ไปทำงานที่ไหน ดังนั้นผู้ที่ทำการศึกษาค้นคว้าต่อไปอาจทำการศึกษาต่อไปถึง ลักษณะงานและผลประโยชน์ที่พนักงานที่ลาออกได้รับในที่ทำงานใหม่ เพื่อธนาคารจะสามารถ นำข้อมูลจากผลการศึกษามาประกอบในการทำแผนการจ่ายผลประโยชน์ของธนาคาร และหาก กลยุทธ์ในการที่จะดำรงรักษาพนักงานของธนาคาร ซึ่งถือได้ว่าธนาคารได้ลงทุนในบุคคลเหล่านี้ ไปเป็นเงินจำนวนมากแล้ว

บรรณานุกรม

- เกริกศักดิ์ ทองศิลป์. 2512. รายงานการวิเคราะห์เชิงวิจัยเรื่อง ข้าราชกรมผละงานรัฐบาลไปสู่งานเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรนาม. 2538. "แผนแม่บทการเงิน มิติใหม่ระบบการเงินไทย". ประชาชาติธุรกิจ. (ฉบับพิเศษ)
- นิรนาม. 2538. "แบงก์พาณิชย์ภาคเหนือกับการแข่งขันปี 2538". อีคอนนิวส์. (สิงหาคม) : 40.
- มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์. 2526. รายงานการวิจัยเรื่องการลาออกของข้าราชกรม. คณะรัฐศาสตร์ , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฝ่ายวิจัยและวางแผน บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์. 2538. "การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของธนาคารพาณิชย์". เศรษฐกิจปริทัศน์. (มกราคม)
- Fred Luthans. 1973. Organizational Behavior : A Modern Behavioral Approach to Management. New York : Mc Graw - Hill.
- Harold F. Gorther. 1997. Administration in the Public Sector. New York : John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

□ □ □ 1-3

เรื่อง

สาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กรณีศึกษา : สังกัดสำนักงานพัฒนาธนกิจ 8

เฉพาะในเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ พ.ศ.2538 - 2539

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

1. ข้อมูลทั่วไป
2. สาเหตุการลาออกของพนักงาน
3. แนวทางแก้ไข หรือข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ประวัติส่วนตัว

1. เพศ ชาย หญิง 4 □
2. อายุ ณ วันที่ลาออก ปี 5 □ 6 □
3. สถานภาพ (1) โสด (2) สมรส
..... (3) หย่าร้าง (4) หม้าย
3. รายได้ (เงินเดือนครั้งสุดท้าย) (บาท/เดือน) 8 □ 9 □ 10 □ 11 □ 12 □
4. การศึกษาสูงสุด 13 □
..... (1) ปวช.หรือเทียบเท่า (3) ปวส.หรือเทียบเท่า
..... (4)ปริญญาตรี (5)ปริญญาโท
..... (6)ปริญญาเอก
5. ระดับชั้นพนักงานในช่วงที่ท่านลาออก 14 □
..... (1) พนักงานชั้นต้น
..... (2) พนักงานชั้นกลาง
..... (3) พนักงานช่วยบริหาร
..... (4) พนักงานบริหารชั้นต้น
..... (5) พนักงานบริหารชั้นกลาง
..... (6) พนักงานบริหารชั้นสูง
7. ระยะเวลาการทำงานในธนาคารพาณิชย์ ปี 15 □ 6 □

ตอนที่ 2 สาเหตุการลาออกของพนักงาน

โปรดแสดงทัศนะของท่านสำหรับระดับของสาเหตุการลาออกต่อไปนี้ สาเหตุใดที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของท่าน

	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
2.1 นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน						
(สาขา/สธ.8)						
- นโยบายการปฏิบัติงานขาดความชัดเจน						17 <input type="checkbox"/>
- การจัดทำแผนปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง						18 <input type="checkbox"/>
- ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ไม่ถนัด						19 <input type="checkbox"/>
- การบริหารงานขาดความยืดหยุ่น						20 <input type="checkbox"/>
- ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระดับปฏิบัติ						21 <input type="checkbox"/>
- อื่นๆ โปรดระบุ.....						22 <input type="checkbox"/>
2.2 การปกครองบังคับบัญชา						
- การจัดสายงานบังคับบัญชาของหน่วยงานขาดความเหมาะสม						23 <input type="checkbox"/>
- การจัดแบ่งสายงานไม่ชัดเจน						24 <input type="checkbox"/>
- ระดับของการบังคับบัญชายุ่งยาก ซับซ้อนมากเกินไป จนทำให้งานที่ปฏิบัติไม่คล่องตัว						25 <input type="checkbox"/>
- อื่นๆ โปรดระบุ.....						26 <input type="checkbox"/>
2.3 เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ						
- เงินเดือนที่ท่านได้รับไม่เหมาะสมกับงาน						27 <input type="checkbox"/>
- เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในแต่ละเดือนไม่เหมาะสม						28 <input type="checkbox"/>
- โบนัสที่ได้รับในแต่ละปีไม่เหมาะสม						29 <input type="checkbox"/>
- สวัสดิการของพนักงานไม่เหมาะสม						30 <input type="checkbox"/>
- อื่นๆ โปรดระบุ.....						31 <input type="checkbox"/>

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

- | | น้อย
ที่สุด | น้อย | ปาน
กลาง | มาก | มาก
ที่สุด | |
|--|----------------|------|-------------|-----|---------------|-----------------------------|
| - ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นกันเอง
ทั้งในเวลาและนอกเวลางาน | | | | | | 32 <input type="checkbox"/> |
| - ผู้บังคับบัญชาไม่ให้คำแนะนำและ
แก้ไขปัญหาในกรณีที่ประสบกับปัญหา | | | | | | 33 <input type="checkbox"/> |
| - ผู้บังคับบัญชาขาดความเข้าใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงาน | | | | | | 34 <input type="checkbox"/> |
| - ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยกล่าวคำชมเชย
ในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานดีเด่น | | | | | | 35 <input type="checkbox"/> |
| - เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับไม่ค่อย
ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ | | | | | | 36 <input type="checkbox"/> |
| - อื่นๆ โปรดระบุ..... | | | | | | 37 <input type="checkbox"/> |

2.5 สภาพการทำงาน

- | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----------------------------|
| - ขาดความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือ | | | | | | 38 <input type="checkbox"/> |
| - อัตรากำลังของพนักงานไม่เพียงพอต่องาน | | | | | | 39 <input type="checkbox"/> |
| - ความปลอดภัยในขณะปฏิบัติงานมีน้อย | | | | | | 40 <input type="checkbox"/> |
| - สถานที่ทำงานไม่เป็นสัดส่วน | | | | | | 41 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน | | | | | | 42 <input type="checkbox"/> |
| - อื่นๆ โปรดระบุ..... | | | | | | 43 <input type="checkbox"/> |

2.6 ความมั่นคงของงาน

- | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|-----------------------------|
| - ขาดความมั่นคงในตำแหน่งงาน | | | | | | 44 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดการปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับ
บัญชา เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน | | | | | | 45 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดความเหมาะสมในการโยกย้าย
สับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน | | | | | | 46 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดความยุติธรรมในการพิจารณา
ความดีความชอบ | | | | | | 47 <input type="checkbox"/> |
| - อื่นๆ โปรดระบุ..... | | | | | | 48 <input type="checkbox"/> |

2.7 ความสำเร็จในงานที่ทำ

- | | น้อย
ที่สุด | น้อย | ปาน
กลาง | มาก | มาก
ที่สุด | |
|---|----------------|------|-------------|-----|---------------|-----------------------------|
| - ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร | | | | | | 49 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองในการตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | 50 <input type="checkbox"/> |
| - ไม่สามารถใช้ความรู้ตามหลักวิชาการมาช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเต็มที่ | | | | | | 51 <input type="checkbox"/> |
| - อื่นๆ โปรดระบุ..... | | | | | | 52 <input type="checkbox"/> |

2.8 การได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร

- | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|-----------------------------|
| - งานที่ได้ปฏิบัติมา ไม่มีคนรับรู้ในผลการทำงานของท่าน | | | | | | 53 <input type="checkbox"/> |
| - ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของท่าน | | | | | | 54 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดโอกาสในการได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่แทน | | | | | | 55 <input type="checkbox"/> |
| - แผนงานต่าง ๆ และข้อเสนอที่เสนอต่อผู้บังคับบัญชามักไม่ได้รับความเห็นชอบ | | | | | | 56 <input type="checkbox"/> |
| - อื่นๆ โปรดระบุ..... | | | | | | 57 <input type="checkbox"/> |

2.9 ลักษณะของงานที่ทำ

- | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|-----------------------------|
| - ลักษณะงานไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถ | | | | | | 58 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดเครื่องมืออุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการทำงาน | | | | | | 59 <input type="checkbox"/> |
| - ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ | | | | | | 60 <input type="checkbox"/> |
| - ขาดความเหมาะสม ในปริมาณงานที่รับผิดชอบกับจำนวนพนักงาน | | | | | | 61 <input type="checkbox"/> |
| - อื่นๆ โปรดระบุ..... | | | | | | 62 <input type="checkbox"/> |

	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
2.10 ความรับผิดชอบ						
- ขาดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสาย การบังคับบัญชา						63 <input type="checkbox"/>
- ขาดอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ						64 <input type="checkbox"/>
- ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน						65 <input type="checkbox"/>
- ขาดการมีส่วนร่วมในการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน						66 <input type="checkbox"/>
- อื่นๆ โปรดระบุ.....						67 <input type="checkbox"/>
2.11 โอกาสความก้าวหน้า						
- ขาดจังหวะ และโอกาสที่ดีในการทำงาน						68 <input type="checkbox"/>
- ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการฝึก อบรมและสัมมนาจากสำนักงานใหญ่						69 <input type="checkbox"/>
- ขาดการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา						70 <input type="checkbox"/>
- อื่นๆ โปรดระบุ.....						71 <input type="checkbox"/>

ตอนที่ 3 แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ

3.1 เรื่องนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร.....

.....

3.2 เรื่องเงินเดือน.....

.....

3.3 สภาพการทำงาน.....

.....

3.4 ความรับผิดชอบของงาน.....

.....

3.5 โอกาสและความก้าวหน้า.....

.....

3.6 อื่นๆ.....

.....

ภาคผนวก ข

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-สกุล : นางยุวพันธ์ จิ่งเจริญ
- วัน เดือน ปีเกิด : 18 มีนาคม 2508
- จังหวัดที่เกิด : เพชรบุรี
- วุฒิการศึกษา : - มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสตรีวิทยา กรุงเทพฯ ปี 2524
 - มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีวิทยา กรุงเทพฯ ปี 2526
 - ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาและการแนะแนว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี 2530
- ประวัติการทำงาน : - เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลฝ่ายข่าว บริษัทบางกอกเอนเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3) ปี 2530
 - ผู้สื่อข่าวบันเทิง บริษัทแปซิฟิคอินเตอร์คอมมูนิเคชั่น จำกัด ปี 2531
 - เจ้าหน้าที่การเงิน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาบางเขน ปี 2532
 - เลขานุการผู้จัดการฝ่ายเงินฝากและการเงิน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ ปี 2535
 - พนักงานชั้นกลาง ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2536
 - พนักงานช่วยบริหาร พนักงานธนกิจ สำนักงานพัฒนาธนกิจ 8 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2538
 - พนักงานช่วยบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสี่แยกแม่กรณ์ (เชียงใหม่) ปี 2539 - ปัจจุบัน