

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

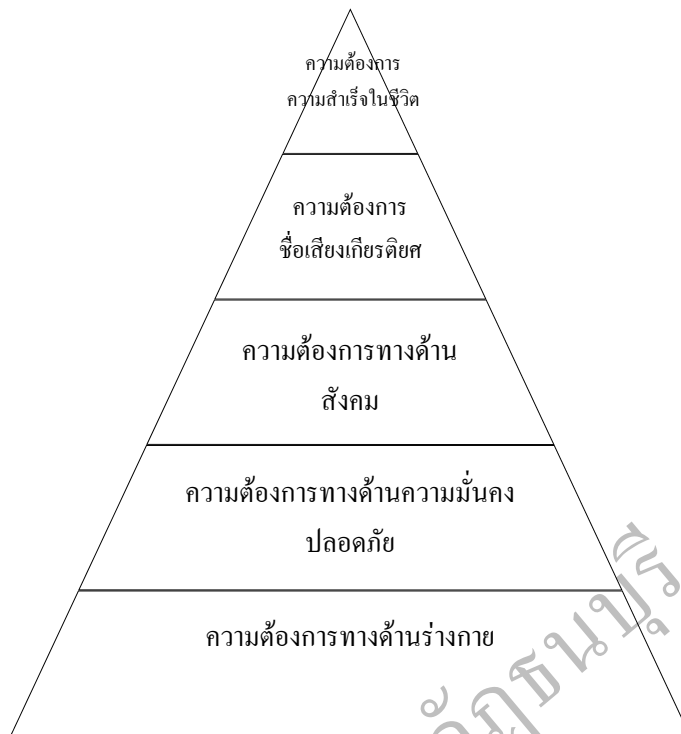
1. ทฤษฎีลำดับการจูงใจตามความต้องการของมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก
4. ประวัติวิชาการกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีลำดับการจูงใจตามความต้องการของมนุษย์

Maslow (1970, p.270) มีแนวคิดว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และมีอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนี้ต่อไป ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการของมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการมีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับความต้องการ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Human Needs) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังแสดงใน ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : Maslow, 1970, p.271

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยมีสาระสำคัญ คือ มนุษย์จะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุดรบบเท่าที่ยังมีชีวิตอยู่ และความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขึ้นจากต่ำไปสูง กล่าวคือ เมื่อมนุษย์ได้รับความพึงพอใจตามความต้องการในระดับหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไปอีก ซึ่งความต้องการของมนุษย์นี้เองที่เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์กระทำการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ โดย Maslow ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น จากต่ำไปสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่อง อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (safety or security needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองป้องกันภัยต่าง ๆ ที่จะเกิดหรืออาจเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social of belonging needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน มีเพื่อน พรรคพวก การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4. ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ ได้รับการยกย่องทางสังคม (esteem needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้และความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดหรือตามความคาดหวังของตน

Maslow ได้ชี้ให้เห็นว่า คนจะตอบสนองความต้องการระดับต่ำที่สุดก่อน トラบเท่าที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการเหล่านี้จะยังมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน แต่เมื่อความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะสูญเสียว่านจากการจูงใจไป และความต้องการระดับที่สูงขึ้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนต่อไปอีก กระบวนการดังกล่าวนี้จะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ จนถึงลำดับความต้องการสูงสุดของคน

ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อที่จะจัดหาแนวทางในการตอบสนองต่อความต้องการของคนในองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้คนในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการอยากที่จะอยู่กับองค์กรนานๆ และมีความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1970 อ้างถึงใน ชัยพร วิชาวุธ, 2524, หน้า 56) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และเสนอว่าความต้องการของมนุษย์มี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการยังชีพ (existence needs) ได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (ความหิว กระจาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (relatedness needs) ได้แก่ความปรารถนาจะมีสัมพันธภาพบางประการกับคน ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน ฯลฯ

3. ความต้องการเติบโต (growth needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มตามศักยภาพที่มี และต้องการพัฒนาตนเองไปเรื่อยๆ

อัลเดอร์เฟอร์ ได้ตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายความต้องการให้ได้รับการตอบสนองดังกล่าวไว้ 3 ประการ คือ

ประการแรก ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (needs satisfaction) หากความต้องการใด ได้รับการตอบสนองการที่ได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการนั้นจะยังมีอยู่สูง เช่น ถ้าคนงานได้รับเงินเดือนน้อย ความต้องการเรื่องเงินเดือนจะมีสูง

ประการที่สอง ขนาดของความต้องการ (desire strength) หากความต้องการประเภทที่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการด้านการอยู่รอด) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็ยิ่งจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต) มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้ว หัวหน้าคนนั้นก็จะต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

ประการที่สาม ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (needs frustration) หากความต้องการประเภทที่อยู่สูง มีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่าง เช่น ถ้าหัวหน้างานไม่อาจมีโอกาสที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนั้นก็จะมีหวั่นใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่น สัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และอัลเดอร์เฟอร์ แตกต่างกันที่ความต้องการของมาสโลว์จะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น และก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปจะมีผลในการจูงใจ แต่ทฤษฎีอัลเดอร์เฟอร์ จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ หากความต้องการที่อยู่ในระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนองก็จะถอยไปสู่ความต้องการที่ต่ำกว่า (อมรา ไทยประเสริฐ, 2547, หน้า 43)

เมอร์เรย์ (Murray, 1938 อ้างถึงใน มาลี ใหญ่สูงเนิน, 2535, หน้า 15) กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งที่บุคคลได้สร้างขึ้นก่อให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้ง ความต้องการนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากแรงกระตุ้นภายในบุคคล และบางครั้งอาจเกิดความต้องการเนื่องจากสภาพสังคมก็ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความต้องการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากสภาพร่างกายและสภาพจิตใจนั่นเอง ผลงานของเมอร์เรย์ ปรากฏอยู่ในหนังสือ *explortions in personality* ในปี 1938 นอกจากนี้เขายังให้ความเห็นอีกว่า การพิจารณาเกี่ยวกับตัวมนุษย์นั้นต้องมองโดยภาพรวม ซึ่งพฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลมาจากขบวนการทางร่างกาย จิตใจ และสังคมสิ่งแวดล้อม เขาได้กำหนดความต้องการของมนุษย์ไว้ 20 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงออกทางความก้าวร้าว เป็นความต้องการที่จะเอาชนะผู้อื่น เอาชนะต่อสิ่งขัดขวางทั้งปวงด้วยความรุนแรงมีการต่อสู้แก้แค้น การทำร้ายร่างกายหรือการฆ่าฟันกัน เป็นต้น

2. ความต้องการที่จะเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ความต้องการที่จะเอาชนะนี้เป็นความต้องการที่จะฟันฝ่าอุปสรรค ความล้มเหลวต่าง ๆ ด้วยการสร้างความพยายามขึ้นมาใหม่ เช่น เมื่อได้รับคำดูถูก ดูหมิ่น ผู้ได้รับจะเกิดความพากเพียรพยายามเพื่อเอาชนะคำสบประมาทจนประสบความสำเร็จ เป็นต้น

3. ความต้องการที่จะยอมแพ้ ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่จะยอมแพ้ ยอมรับ ผิด ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือยอมรับการถูกลงโทษ

4. ความต้องการที่จะป้องกันตนเอง เป็นความต้องการที่จะป้องกันตนเองจากคำวิพากษ์วิจารณ์ การตำหนิติเตียน มีการพยายามหาเหตุผลมาอธิบายการกระทำของตนเอง การป้องกันตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความผิดจากการกระทำต่าง ๆ ทั้งปวง เช่น ให้เหตุผลว่าสอบตกเพราะครูไม่ดี เป็นต้น

5. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่ปรารถนาจะเป็นอิสระจากสิ่งกีดขวางทั้งปวง ต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความเป็นตัวของตัวเอง

6. ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่ยากลำบากให้ประสบความสำเร็จ หรือพยายามเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง เพื่อให้การทำงานของตนประสบความสำเร็จ

7. ความต้องการสร้างมิตรภาพกับบุคคลอื่น เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นรักใคร่ ต้องการรู้จักหรือมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการเอาอกเอาใจ มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูง

8. ความต้องการความสนุกสนาน เป็นความต้องการที่จะแสดงความสนุกสนานต้องการหัวเราะ เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด มีการสร้างหรือเล่าเรื่องตลกขบขัน เช่น มีการพักผ่อนหย่อนใจ มีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬา เป็นต้น

9. ความต้องการแยกตนเองออกจากผู้อื่น บุคคลมักมีความปรารถนา แยกตนเองออกจากผู้อื่น ไม่มีความยินดียินร้ายกับบุคคลอื่น ต้องมีเมตตาต่อผู้อื่น

10. ความต้องการความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ความต้องการประเภทนี้จะเป็นความต้องการให้บุคคลอื่นมีความสนใจ เห็นอกเห็นใจ มีความสงสารในตนเอง ต้องการได้รับการช่วยเหลือ การดูแล ได้รับคำชี้แนะจากบุคคลอื่น

11. ความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือต่อบุคคลอื่น เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมในการทำกิจกรรมกับบุคคลอื่น โดยการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ หรือให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นให้พ้นจากอันตรายต่าง ๆ

12. ความต้องการที่จะสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่น ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่ใ้บุคคลอื่นได้เห็น ได้ยิน เกี่ยวกับเรื่องราวของตนเอง ต้องการใ้ผู้อื่นมีความสนใจ สนุกสนาน แปลกใจ หรือตื่นเต้นในเรื่องราวของตนเอง

13. ความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่จะใ้บุคคลอื่นยอมทำตามคำสั่งของตน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น

14. ความต้องการที่จะยอมรับนับถือผู้อื่น เป็นความต้องการที่จะยอมรับนับถือบุคคลที่อาวุโสกว่า เก่งกว่า รวมทั้งนิยมชมชื่นในบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า และพร้อมที่จะใ้ความช่วยเหลือบุคคลดังกล่าวด้วยความยินดี

15. ความต้องการหลีกเลี่ยงความรู้สึกล้มเหลว เป็นความต้องการที่หลีกเลี่ยงใ้พ้นจากความอับอายทั้งหลาย ต้องการหลีกเลี่ยงการดูถูก หรือการกระทำต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความละอายใจ

16. ความต้องการหลีกเลี่ยงจากอันตราย ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางร่างกาย ต้องการใ้ได้รับความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง

17. ความต้องการที่หลีกเลี่ยงการถูกตำหนิ หรือการถูกลงโทษ ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ด้วยการคล้อยตามกลุ่มที่ใ้คำสั่ง หรือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของกลุ่มเพราะกลัวถูกลงโทษ

18. ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นความต้องการที่จะจัดสิ่งของต่าง ๆ ใ้อยู่ในสภาพที่เป็นระเบียบ มีความประณีตงดงาม เช่น การจัดหนังสือในชั้นใ้เป็นระเบียบเรียบร้อย

19. ความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียง ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียงของตนที่มีอยู่ใ้จนสุดความสามารถ เช่น การไม่ยอมกิน ถึงแม้ว่าตนจะหิว หรือ ไม่ยอมทำความผิด ไม่คดโกงผู้ใดเพื่อชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล เป็นต้น

20. ความต้องการใ้ตนเองมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น เป็นความต้องการที่จะทำใ้ตนเองไม่เหมือนกับบุคคลอื่น เช่น การประกอบอาชีพที่ไม่เหมือนคนอื่น การแต่งตัวแปลกจากบุคคลอื่น เป็นต้น

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ภัคดีจอหอ, 2542, หน้า 25) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบสองประการ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน เรียกว่า ทฤษฎีจูงใจ – ค้ำจุน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้มาจากการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน โดย Herzberg มุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบ 2 ชุด คือ องค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ การศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบแรกได้แก่ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ มี 5 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ ในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยกย่องนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อให้ความรู้เพิ่มเติม

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยนี้เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน มี 11 ประการ คือ

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

2.4 ฐานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจต่อกัน

2.7 เทคนิคการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

2.8 นโยบายและการบริหารงานองค์กร หมายถึง การจัดการ การบริหารงานองค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.9 สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ
ชั่วโมงการทำงาน

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงาน

2.11 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน
ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

องค์ประกอบทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนงานต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน
ปัจจัยกระตุ้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญให้เกิดความสุขในการทำงาน และเมื่อคนได้รับการ
ตอบสนองด้วย ปัจจัยชนิดนี้แล้ว คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค่าจูน ทำหน้าที่เป็นตัว
ป้องกันมิให้คนเกิดความทุกข์ หรือความไม่พอใจในการทำงาน เมื่อคนงานได้รับการตอบสนอง
ปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้วจะมีความพึงพอใจในการทำงาน

McClland (อ้างถึงใน ชลิตา สรมณี, 2526, หน้า 51 - 53) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงขับเพื่อที่จะให้งานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จดีที่สุด
เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ หรือเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำ
สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า และมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย เมื่อคนบางคน
มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่ความต้องการเพื่อให้ได้ความสำเร็จมาเพียงอย่างเดียว ซึ่ง McClland เรียกแรง
ขับแบบนี้ว่า ความต้องการความสำเร็จ จากการวิจัยของเขาเกี่ยวกับเรื่องนี้ McClland พบว่า ผู้ที่
ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายแตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไปที่ว่า พวกนี้จะมีความปรารถนาที่จะ
กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ จะเป็นพวกที่แสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการ
รับผิดชอบแก้ไขปัญหามีอยู่ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการดำเนินงานของเขาให้ไว้ที่สุด จะ
แสวงหางานที่เขาสามารถจะกำหนดเป้าหมายงานที่มีลักษณะท้าทายต่อความสามารถ ไม่ชอบ
ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากโชคหรือจากโอกาส มีความต้องการที่จะแข่งขัน และมองหาสิ่งที่
ท้าทาย และหลีกเลี่ยงงาน หรือสิ่งที่เขาเรียนรู้ หรือเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย และมักจะเป็นผู้ที่
พัฒนาแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้อง เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรภาพ
และความสัมพันธ์ที่สนิทชิดชอบกัน เป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคล
อื่น ความต้องการทางด้านความรัก ความเป็นพวกพ้อง มีแฝงอยู่ในมนุษย์เราทุกคน เว้นแต่จะจะมี
มากหรือน้อย บุคคลที่มีความต้องการด้านความรักต้องการความยอมรับและความรักจากบุคคลอื่น
และให้ค่าของความเป็นพวกพ้องสูงมาก

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่น หรือผิดไปจากที่ต้องการหรือเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั่นเอง ความต้องการมีอำนาจมักจะถูกแสดงออกในลักษณะของความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ต่าง ๆ คนที่มีแรงจูงใจหรือถูกจูงใจอย่างสูงจากความต้องการมีอำนาจส่วนมากมักจะเป็นคนที่พุดเก่ง อาจจะชอบการโต้แย้ง ชอบมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นและมีการแสดงการใช้อำนาจ

มนุษย์เราสามารถที่จะถูกฝึกอบรมให้เน้นในด้านความสำเร็จและบรรยากาศสำหรับความสำเร็จ เหล่านี้มีความสำคัญมาก และสำคัญยิ่งกว่าตัวของความสำเร็จเสียอีก ตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้แก่การที่ McClelland และเพื่อนร่วมงาน นำเอาเด็กที่อยู่ในแหล่งที่อยู่ของชนกลุ่มน้อยมาฝึกอบรมให้เป็นผู้ที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จ แต่เมื่อเด็กเหล่านี้กลับไปอยู่ในแหล่งเดิมก็จะกลับคืนสู่สภาพดั้งเดิม แต่เมื่อนำเอาผู้ปกครองของเด็ก เหล่านี้มาร่วมฝึกอบรม การจัดสร้างบรรยากาศที่จะช่วยเสริมความสำเร็จ เมื่อทั้งสองกลุ่มกลับไปที่อยู่เดิมจึงพบว่าพวกเขาเด็กจะยังคงความสำเร็จต่อไป

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องเสมอไปที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด โดยแท้จริงแล้วอาจจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไม่สบายใจมากที่สุด เมื่ออยู่ในตำแหน่งผู้บริหารมีความแตกต่างกันอย่างสำคัญยิ่งระหว่างความสำเร็จที่สร้างขึ้นด้วยตนเองกับการที่จะเสริมสร้างแรงดลใจให้เกิดขึ้นกับคนอื่น ๆ เพื่อให้ได้ความสำเร็จที่ต้องการนั้นมา ซึ่งงานในแบบหลังนี้ต้องการทักษะที่ต้องการความสามารถหลาย ๆ ด้าน และการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหนือสิ่งอื่นใดงานชนิดหลังนี้ต้องการบุคคลผู้สามารถที่จะมีความพึงพอใจในสิ่งที่บุคคลอื่นได้ทำสำเร็จ ไม่ใช่ว่าตนเองได้ทำอะไรสำเร็จไปบ้าง

ผู้บริหารที่ดีมักจะเป็นคนที่มีแรงจูงใจทางด้านอำนาจ บารมีสูงมากกว่าทางด้านสำเร็จชนิดของอำนาจ บารมี ที่กล่าวถึงนี้ ไม่ได้หมายความว่า การใช้อำนาจบังคับที่บุคคลคนนั้นมีอยู่ในการที่จะใช้ให้คนทำตามที่ตนเองต้องการ แต่จะเป็นอำนาจ บารมี ที่ใช้ในด้านสังคม ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นได้จากหัวหน้าผู้ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. แสดงความใส่ใจต่อเป้าหมายของกลุ่ม
2. หาจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานสามารถดำเนินการได้ และเลียนแบบได้และพร้อมที่จะร่วมใจกันทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายนั้น
3. ช่วยผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายไม่ใช่เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายเสียเอง

4. สร้างหรือให้ความรู้สึกเชื่อมั่นและกำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานในการที่จะทำงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ และให้ความรู้สึกแก่ผู้ร่วมงานว่าพวกเขาสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ

Mayo (อ้างถึงใน ไพโรจน์ พานิชสมัย, 2537, หน้า 24) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจของคณงานอย่างจริงจังที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric Company ในปี 1930 ในการทดลองครั้งนั้น Mayo ได้ตัดแปลงความเข้มของแสงสว่างในบริเวณที่ทำงาน มาตรการของการจ่ายค่าจ้าง ช่วงเวลาพักผ่อน และสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ของโรงงาน เพื่อจะดูว่าผลของการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการผลิตอย่างไรบ้าง ที่น่าประหลาดก็คือ ผลผลิตของคณงานที่ทำการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมของการทำงาน ที่ทำจะเลวลงกว่าเดิม

Mayo ค้นพบว่า ผลผลิตของคณงานจะสูงขึ้น เมื่อได้มีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อตัวเขา การเอาใจใส่ที่มีต่อพวกเขานั้นจะทำให้เขามีสถานภาพพิเศษในสายตาของเพื่อนร่วมงานของเขา การศึกษาของ Mayo ได้แสดงให้เห็นว่าทัศนคติของคณงานเป็นกุญแจที่สำคัญยิ่งต่อการจูงใจ และการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจะช่วยปรับปรุงให้เกิดทัศนคติที่ดีของคณงาน คณงานจะไม่พอใจหากว่าถูกหลอกหรือถูกปฏิบัติว่าเป็นเสมือนเครื่องจักร

McGregor (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ภัคดีจอหอ, 2542, หน้า 30) ได้สรุปไว้ว่า ทัศนะ หรือแนวคิดของผู้บริหารในด้านธรรมชาติของมนุษย์ยึดอยู่บนข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับข้อกับคนอยู่ 2 กลุ่ม และผู้บริหารมีความโน้มเอียงที่จะกำหนดพฤติกรรมของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตามข้อสมมุติฐานที่เขาคิดไว้หรือมีอยู่ สมมุติฐานของกลุ่มแรกมีลักษณะที่เป็นทางลบ ซึ่ง McGregor กำหนดไว้ว่าเป็น ทฤษฎี X และข้อสมมุติฐานของกลุ่มที่สองมีลักษณะไปในทางบวก ซึ่งเขากำหนดเป็น ทฤษฎี Y

ภายใน ทฤษฎี X ข้อสมมุติฐาน 4 ประการที่นักบริหารกำหนดหรือยึดถือกัน คือ

1. ภายในจิตใจของคณงานทั่ว ๆ ไป แล้วจะไม่ชอบทำงานและหากเมื่อมีโอกาสและเป็นไปได้ก็จะหลบ หรือหลีกเลี่ยงงาน

2. เนื่องจากคณงานไม่ชอบทำงานดังนั้นต้องบังคับควบคุม หรือต้องขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อที่จะให้ได้งานตามเป้าหมายที่ต้องการ

3. คณงานจะไม่ยอมรับผิชอบ หรืออยากจะได้ความรับผิดชอบลงและจะแสวงหาข้อแนะนำที่เป็นแบบทางการจากคนอื่นเมื่อโอกาสอำนวยให้

4. คณงานส่วนมากจะให้ความสำคัญทางด้านความมั่นคง ความปลอดภัยมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานและจะแสดงออกในแง่ของความทะเยอทะยานน้อยมาก

ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดทางด้านลบเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เหล่านี้ McGregor ได้เขียนสมมุติฐานที่เขาเรียกว่าเป็น ทฤษฎี Y ไว้อีก 3 ประการ ดังนี้

1. คนงานสามารถที่จะมองการทำงานว่าเป็นของธรรมดา เช่นเดียวกับการที่ต้องพักผ่อนและต้องเล่น
2. คนงานทุกคนจะดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าหากเขาให้คำมั่น หรือยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของการทำงาน
3. คนเราโดยปกติสามารถที่จะเรียนรู้ ในการยอมรับหรือจะแสวงหาความรับผิดชอบ การมีความคิดสร้างสรรค์ นั้นคือมีความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดี จะมีอยู่ได้ในคนทุกคน และไม่จำเป็นว่ามีเพียงในกลุ่ม ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารเท่านั้น

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (decision) จะประกอบด้วย ผู้ตัดสินใจ (decision maker) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ อย่างมีเหตุมีผล ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร หรือผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดภายในองค์กร โดยผู้ตัดสินใจ จำเป็นจะต้องมีทางเลือก(alternative) ของการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจจะต้องกำหนดออกมาว่าในปัญหาแต่ละปัญหานั้นมีทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดกี่ทางเลือก และทางเลือกตัวไหนที่จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของการตัดสินใจ โดยจะต้องพิจารณาจาก สภาพการณ์นอกบังคับ (state of nature) โดยจะต้องมองว่าในแต่ละทางเลือกมีสภาพการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นก็สภาพการณ์ แต่ละสภาพการณ์มีความน่าจะเป็นไปได้เกิดขึ้นก็สถานการณ์ จะต้องคำนวณผลตอบแทนที่จะได้จากแต่ละทางเลือกภายใต้สภาพการณ์ต่างๆ และนำมาวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดจากผลตอบแทนที่สูงที่สุด

ในการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ ล้วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (decision making) ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการออกจากงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพราะส่งผลทั้งตัวผู้ตัดสินใจเอง ครอบครัวและคนรอบข้าง โดยผู้ตัดสินใจต้องอาศัยเหตุผลมาประกอบว่า ผลที่สุดแล้วจะเกิดข้อดี - ข้อเสียมากน้อยกว่ากัน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2545, หน้า 106) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (decision making) ไว้ว่าเป็นการเลือกดำเนินการหรือไม่ดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุด หรือเลวที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีขั้นตอนของการตัดสินใจดังนี้

1. การทำความเข้าใจในปัญหาและข้อเท็จจริงต่างๆ
2. การรวบรวมข่าวสารและข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ
3. การวิเคราะห์ข่าวสารและข้อมูลแล้วนำมาพิจารณา
4. การเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงทางปฏิบัติเดียว
5. การดำเนินการให้เป็นไปตามผลของการตัดสินใจ
6. การติดตามและประเมินผลของการดำเนินการ

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 80) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นวิธีการที่บุคคลควรประพฤติเพื่อทำให้ได้ผลสูงสุด ซึ่งได้สรุปรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (the optimizing decision making model) ไว้เป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ค้นหาความต้องการในการตัดสินใจ (ascertain the need for decision)
2. สร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ (identify weights to the criteria)
3. แบ่งน้ำหนักในแต่ละเกณฑ์ (allocate weights to the criteria)
4. พัฒนาทางเลือก (develop the alternatives)
5. ประเมินผลทางเลือก (evaluate the alternatives)
6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (select the best alternatives)

รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (optimizing model) คือ วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจโดยใช้หลักความสัมพันธ์ (relationally) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจสามารถทำให้การตัดสินใจมีความเป็นจริง สมเหตุสมผล ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีขั้นตอนการตัดสินใจให้เป็นไปตามเป้าหมายได้สูงสุด 5 ประการ คือ

1. การวางเป้าหมายให้ถูกต้อง (goal oriented) เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสูงสุด
2. รู้ทางเลือกทั้งหมด (all options are known)
3. ทำสิ่งที่ชอบให้ชัดเจน (preference are clear)
4. ทำสิ่งที่ชอบให้คงที่ (preferences are constant)
5. ต้องทำให้ได้ผลลัพธ์หรือประโยชน์สูงสุด (final choice will maximize the out come)

กุลชน ชนาพงศธร (2538, หน้า 76 – 78) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจว่า เป็นการพิจารณาไตร่ตรองตัดสินใจหรือตกลงใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใดก็ตามในการเลือกแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่เล็งเห็นว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุด หรือได้รับประโยชน์มากที่สุดจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางเลือก เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติอันจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างสัมฤทธิ์

การตัดสินใจ เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติการจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวเท่านั้น ในการใช้หลักเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์เพื่อช่วยในการตัดสินใจนั้น จะต้องมีปัจจัยหลักในการตัดสินใจ คือ

1. ทางเลือกในการตัดสินใจ (alternative) ตามปกติจะต้องมีหนทางเลือกมากกว่า 1 เสมอ จึงจะตัดสินใจ

2. สถานะทางธรรมชาติ (state of nature) คือสถานะที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลต่อการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจต้องหาข้อมูล และคาดการณ์โอกาส ซึ่งสถานะนั้นจะเกิดว่าเป็นเท่าใด

3. ค่าตอบแทน (pay off) หมายถึง ผลประโยชน์ที่ผู้ตัดสินใจจะได้รับ อาจเป็นผลกำไร รายได้ จำนวนงานหรือผลผลิต ในบางครั้งผลประโยชน์อาจวัดออกมาเป็นบาทหรือชิ้นไม่ได้ ต้องกำหนดในรูปของอรรถประโยชน์ (utility) หมายถึง ความพอใจที่ผู้ตัดสินใจได้รับ

ปัจจัยหลักทั้งสามนั้น นำมาใช้เพื่อการประเมินทางเลือกโดยวิธีทางคณิตศาสตร์ โดยแบ่งการตัดสินใจเป็น 3 สถานะ ดังนี้

1. การตัดสินใจภายใต้สถานะความแน่นอน (decision under certainty) หมายถึง การตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลแน่นอนทราบว่า จะมีเหตุการณ์เกิดขึ้น 100 เปอร์เซ็นต์ ในอนาคต และเมื่อตัดสินใจแล้ว การปฏิบัติตามผลการตัดสินใจจะบังเกิดผลตามความคาดหมาย

2. การตัดสินใจภายใต้สถานะความเสี่ยง (decision under risk) หมายถึง การตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีข้อมูลบ้าง แต่ข้อมูลไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอน ทราบเพียงโอกาสที่จะเกิดหรือเป็นไปได้เท่านั้น

การตัดสินใจภายใต้สถานะนี้ ต้องอาศัยความเสี่ยงว่าเหตุการณ์จะเกิดไปทางด้านความน่าจะเป็นสูง หรือด้านความน่าจะเป็นต่ำ แต่การเสี่ยงย่อมจะเป็นธรรมดา อาจจะมีถูกหรือผิดก็ได้ เหตุการณ์อาจจะเกิดในด้านที่มีโอกาสน้อยก็ได้ แต่เมื่อเสี่ยงแล้วเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่เสี่ยงก็มีเหตุผลอธิบายได้พอเพียง รวมทั้งไม่ผิดหวัง เพราะเป็นการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลแล้ว

3. การตัดสินใจภายใต้สถานะความไม่แน่นอน (decision under uncertainty) หมายถึง การตัดสินใจโดยผู้ตัดสินใจมีเพียงปัจจัยหลัก แต่ไม่สามารถคาดหมายโอกาสเกิดสถานะทางธรรมชาติได้เลย จึงไม่สามารถคาดผลที่จะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องตัดสินใจจากค่าตอบแทนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยหลัก โดยการตัดสินใจเป็นไปตามพฤติกรรมของผู้ตัดสินใจว่า พอใจค่าตอบแทนชนิดไหน การตัดสินใจในสถานะนี้ จึงแบ่งเป็น 3 ชนิด คือ

3.1 maximize (maximum pay off) ผู้ตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์นี้เป็นผู้มองโลกในแง่ดี (optimistic)

ผู้ตัดสินใจวิธีนี้เลือกทางเลือกซึ่งได้ค่าตอบแทนสูงสุด เป็นทางเลือกที่จะปฏิบัติ ไม่สนใจว่าค่าตอบแทนนั้นจะมีโอกาสเกิดหรือไม่ เนื่องจากมีความมั่นใจเต็มที่ในการตัดสินใจ

3.2 maximize (minimum pay off) ผู้ตัดสินใจโดยหลักเกณฑ์นี้ มักเป็นผู้มองโลกในแง่ร้าย (pessimistic) เคยผิดหวังในการตัดสินใจบ่อย ๆ คาดการณ์แล้วไม่ได้สมใจ จึงไม่กล้าตัดสินใจในหนทางที่มีโอกาสเป็นไปได้น้อย

หลักเกณฑ์นี้เลือกทางเลือกซึ่งได้ค่าตอบแทนสูงสุดในบรรดาค่าตอบแทนที่น้อย ในแต่ละหนทาง คือ ได้ผลตอบแทนน้อยดีกว่าไม่ได้เลย

3.3 minimize (maximum regret) หลักเกณฑ์นี้ไม่ได้พิจารณาค่าตอบแทนในการตัดสินใจ แต่พิจารณาการเสียผลประโยชน์ ควรจะได้รับในแต่ละสถานะทางธรรมชาติ แล้วนำหนทางที่สูญเสียน้อยที่สุดมาใช้ในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตัดสินใจจะต้องเสียใจ หรือผิดหวังเสมอเลือกหนทางใด ๆ ก็ตาม จึงพยายามเลือกหนทางที่เสียใจน้อยที่สุดมาใช้ปฏิบัติการ

ความแตกต่างของสถานะทั้งสาม คือ ความแน่นอน ความเสี่ยง และความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่ที่สถานะทางธรรมชาติมีโอกาสแน่นอนมากเพียงใด ดังนั้นสถานะทั้งสามอาจแปรเปลี่ยนไปมาได้ หมายถึง ในสถานะความไม่แน่นอนซึ่งมีข้อมูลเป็นศูนย์ ไม่สามารถคาดการณ์ได้ หากผู้ตัดสินใจ ได้ข้อมูลเพิ่มเติมจนสามารถคาดการณ์ได้บ้างจนถึงคาดการณ์ได้แน่นอน สถานการณ์จะเปลี่ยนเป็นการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และความแน่นอนตามลำดับ ในทางกลับกัน หากข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ถูกต้อง สถานการณ์ก็จะสวนทางกลับได้

สรุป การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกซึ่งมีอยู่หลายทาง เป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อาจเป็นการตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่าง การตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยู่ยากสลับซับซ้อน ผู้ตัดสินใจต้องเลือกปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

มนุษย์แต่ละคนมีกระบวนการในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน (Hambrick and Mason, 1984; Hitt and Tyler 1991 อ้างถึงใน Robbins 1996, p.62) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีบุคลิก ความเชื่อ การรับรู้ และการมีทัศนคติต่อธรรมชาติของมนุษย์ที่แตกต่างกัน กระบวนการตัดสินใจของคนแต่ละคนเป็นรูปแบบเฉพาะตัวและผลการตัดสินใจยังอาจจะเป็นตัวนำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมไปตามที่ตัดสินใจนั้น จึงส่งผลให้แต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน Lindell and Brandt (2000, p.31) ได้เสนอ ผลจากการศึกษาวิจัยกระบวนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง กล่าวว่ามาจนถึงเวลานี้เราสามารถสรุปได้ว่าการตัดสินใจเป็นผลมาจากพหุทธิปัญญาของมนุษย์แต่ละคน คนที่มีพัฒนาการทาง

พุทธิปัญญาสูงจะสามารถคิด คำนวณ และตัดสินใจในเรื่องราวเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตามหลักตรรกมากกว่าผู้ที่มีพัฒนาการของกระบวนการทางพุทธิปัญญาดำกว่า

มนุษย์ใช้โครงสร้างทางความคิดประจำตัวของเขาเป็นกรอบในการพิจารณาตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลเบื้องต้นมากมายในการตัดสินใจ เช่น รายละเอียดของสถานการณ์ ความชัดเจนของปัญหา เงื่อนไขทางสังคม จุดมุ่งหมาย ปัจจัยทางชีวสังคม และประสบการณ์เดิมที่แต่ละบุคคลมี การรับรู้บรรยากาศการบริหารงานในองค์กร การมีทัศนคติต่อธรรมชาติของมนุษย์ ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ถูกนำเข้าสู่กระบวนการประมวลผลทางความคิดของแต่ละคนจนได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรเดียวกัน ทำงานในช่วงเวลาเดียวกัน ในสิ่งแวดล้อมแห่งเดียวกันแต่เรากลับพบว่าแต่ละคนจะมีการรับรู้องค์การและมักจะเกิดพฤติกรรมสนองตอบต่อองค์การของพวกเขาแตกต่างกันไป บางคนอาจจะมีคามพึงพอใจในการทำงานกับองค์การมาก แต่ในเวลาเดียวกันคนอื่น ๆ อาจรู้สึกไม่พึงพอใจกับการทำงานในองค์กรนั้นเลยก็เป็นได้

การศึกษาวิจัยของนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การและนักวิชาการด้านการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ พบว่า กระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้น ส่วนใหญ่พบว่ามีได้ตั้งแต่ 3 – 9 ขั้นตอน ดังนี้คือ (กุลชน ธนาพงศธร, 2538, หน้า 103)

1. รับรู้ถึงปัญหา และทำความเข้าใจสถานการณ์
 2. กำหนด จำแนกปัญหาให้ถูกต้องชัดเจน
 3. วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
 4. ค้นหาวิธีการแก้ และทางเลือกที่เป็นไปได้
 5. เลือกวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกที่มีอยู่
 6. วางแผนการปฏิบัติตามทางเลือกนั้น
 7. ลงมือปฏิบัติจริงตามแผนนั้น
 8. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
 9. ปรับปรุงวิธีการ เปลี่ยนทางเลือก หรือกลับไปเริ่มที่กระบวนการที่หนึ่งอีกครั้ง
- ถ้าพิจารณาจากกระบวนการตัดสินใจทั้ง 9 ขั้นตอนนี้แล้ว สามารถสรุปเป็นขั้นตอน

หลัก ๆ ได้เพียง 3 ขั้นตอน คือ

1. การรับรู้และมีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น
2. พิจารณาจุดมุ่งหมาย ความต้องการของตนเพื่อเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด
3. ปฏิบัติตามทางเลือกนั้น

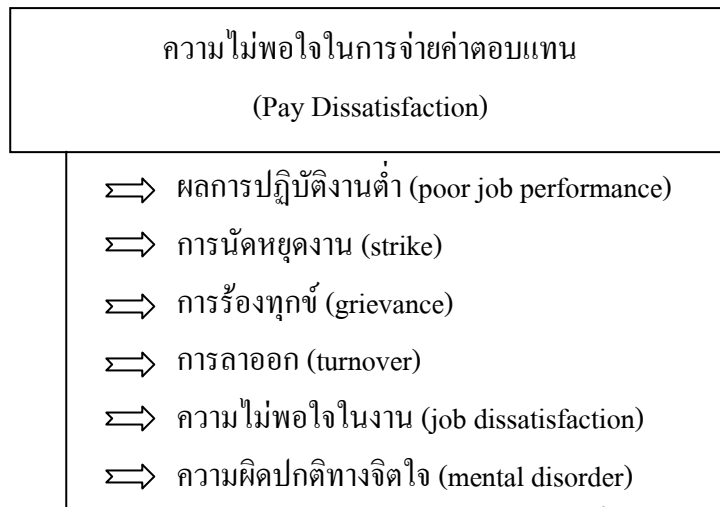
แนวความคิดเกี่ยวกับการลาออก

ความเข้าใจกระบวนการในการตัดสินใจดังที่ได้กล่าวเป็นแนวคิดของนักวิชาการสายบริหารและการจัดการที่มองกระบวนการตัดสินใจเป็นรูปแบบที่ตายตัวเป็นขั้น ๆ แต่ในการตัดสินใจลาออกจากงานเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลที่ยากจะหารูปแบบตายตัวมาอธิบายได้อย่างครอบคลุม จึงเกิดการศึกษาระบวนการตัดสินใจตามแนวคิดของ Rotter, Kelly, Noorderhoven (Noorderhoven, 1995, p.71; Phares, 1991 p.175; Schultz, 1981, p.261; Allen, 1994, p.267; Engler, 1995, p.238; Bernstein, Stewart, Roy, 1994, p.501; Carlson and Buskist, 1997, p.460 ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่ากระบวนการในการตัดสินใจลาออกจากงานของบุคคลมิใช่เพียงแต่การรับรู้ปัญหา หาข้อมูล และจัดกระทำข้อมูลเท่านั้น แต่เขาจะแสดงพฤติกรรมไปตามคำตอบที่เกิดขึ้นในใจของเขานั้นหรือไม่เป็นอีกกรณีหนึ่งขึ้นอยู่กับผลที่เกิดจากการตรวจสอบโดยพุทธิปัญญาของตัวผู้ทำการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งในช่วงวินาทีก่อนการแสดงการตอบสนองใด ๆ ออกไป หากผลจากการตรวจสอบแล้วมีผลเป็นไปในทางบวกในระดับที่เขาพอใจ เขาจึงแสดงพฤติกรรมการตอบสนองไปตามคำตอบที่อยู่ในใจของเขา แต่หากผลจากการตรวจสอบได้ผลออกมาในทางลบในระดับที่เขาไม่ต้องการ เขาก็มีแนวโน้มที่จะไม่แสดงพฤติกรรมตอบสนองไปตามคำตอบที่มีอยู่ในใจดังกล่าวก็ได้ (ชัยพร วิชาวุธ, 2524, หน้า 86)

นักวิชาการต่างประเทศได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการลาออกไว้เป็น 3 แนวทางการศึกษาด้วยกัน คือ (จรรยา ทองถาวร, 2530, หน้า 124 – 129)

1. แนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรม (behavioral schools of thought or approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไร และส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร

พอร์เตอร์ และ ลอว์เลอร์ (Porter and Lawler, 1996 p.85) กล่าวว่า “ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายอย่างด้วยกัน นับตั้งแต่ ผลการปฏิบัติงานต่ำ (poor job performance) จนกระทั่งมีการนัดหยุดงาน (strikes)” สำหรับผลที่ตามมาจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ลอว์เลอร์ ได้เขียนเป็นตัวแบบ (model) ไว้โดยแสดงใน ภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ผลที่เกิดจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน

ที่มา : Porter and Lawler, 1996 p.86

เมื่อการจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นที่พอใจของพนักงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่างด้วยกัน คือ

1.1. ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น (desire for more pay) ความรู้สึกนี้จะทำให้พนักงาน หรือบุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลปฏิบัติงานต่ำ มีการนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ซึ่งทำให้เกิดการขาดงาน และการลาออกในลำดับต่อมา

1.2. ความดึงดูดในงานต่ำลง (lower attractiveness) ความรู้สึกนี้จะทำให้พนักงาน หรือบุคลากรในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงาน ขาดงาน และลาออกในที่สุดความไม่พอใจในงานที่เกิดขึ้นนี้ จะมีผลทำให้เกิดความผิดปกติทางด้านจิตใจ (psychological withdrawal) การหาซื้อยามารับประทานเอง (dispensary visits) และสุขภาพจิตไม่ดี (poor mental health) ในที่สุดความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน เป็นตัวกำหนดหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออก และการลาออกนี้เป็นการลาออกด้วยความสมัครใจ อย่างไรก็ตาม หากจะสรุปว่า ความไม่พึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานเสมอไปนั้น คงเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากค่าตอบแทน อาทิ ตำแหน่ง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์กร เหล่านี้ อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานได้รับความไม่พอใจ จึงทำให้เขาตัดสินใจจะไม่ทำงาน ณ ที่ทำงานเดิมต่อไป จะเห็นได้ว่า ตัวแบบของ อี.อี.ลอว์เลอร์ มีความสอดคล้องกับความเห็นของเฮิร์ชเบอร์ก มอสเนอร์ และชิน

เดอว์แมน(Herzberg, Mausner and Synderman, 1959, p.172) ที่กล่าวไว้ว่า “ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ทำให้เกิดความสนใจในงานต่ำลง และมีผลทำให้เกิดการขาดงาน การลาออก และนำไปสู่ความไม่พอใจในงาน ในท้ายที่สุด อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรมนี้สรุปได้ว่านักวิชาการส่วนใหญ่มักจะศึกษาเรื่องการลาออกโดยพิจารณาว่าไม่พอใจในงาน เป็นสาเหตุเบื้องต้นในการตัดสินใจลาออกของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร และสำหรับสาเหตุที่ให้พนักงานหรือบุคลากรเกิดความไม่พอใจในงานมีหลายปัจจัยแตกต่างกันไป อาทิ ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการในองค์กร การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น”

2. แนวทางการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ (economic schools of thought or approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ โบวีย์ (Bowey, 1974, p.234) ฟราย (Fry) เบอร์ตันและปาร์เกอร์ (Burton and Parker, 1909, p.216) กล่าวว่าวิธีที่ใช้ทำนายการลาออกได้ดีที่สุดวิธีหนึ่ง คือ ในขณะที่ระดับของกิจกรรมทางธุรกิจกำลังดำเนินไปด้วยดีงานเป็นจำนวนมากก็จะถูกสร้างขึ้น ทำให้อัตราการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะสูงขึ้น (high opportunity) ตามไปด้วย ถ้าขนาดของตลาดแรงงานยังคงไม่เปลี่ยนแปลงโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะต่ำ (low opportunity) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความต้องการของตลาดแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ทั้งนี้จะเป็นการลาออกโดยสมัครใจและอัตราการลาออกจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสในการเปลี่ยนงาน นอกจากนี้ โบวีย์ ได้กล่าวไว้ว่า “การวางแผนอัตรากำลังหรือการวางแผนกำลังคน (man power planning) ขององค์กรควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเปลี่ยนงานและการลาออกด้วย”

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่พอใจในงานกับการลาออกมีความสัมพันธ์กันอย่างมากที่สุดในช่วงเวลาที่มียัตราการว่างงานต่ำ กล่าวคือ การพิจารณาตัดสินใจของแต่ละบุคคลว่าจะลาออกหรือไม่นั้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ คือ ภาวะการว่างงาน หากภาวะการว่างงานสูง จะตัดสินใจทำงานที่เก่าต่อไป แต่หากภาวะการว่างงานต่ำก็จะตัดสินใจเปลี่ยนงาน

3. แนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (push – pull approach) แนวทางการศึกษานี้เป็นแนวทางการศึกษาที่ผสมผสานแนวคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ไว้ด้วยกัน โดยกล่าวถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานว่ามี 2 ปัจจัยด้วยกันคือ ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้อธิบายไว้ว่าปัจจัยทั้ง 2 ต่างมีผลต่อการลาออก กล่าวคือ

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นหรืออยู่ภายในองค์กร (internal factors) ได้แก่

- ความไม่พอใจในงาน
- ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน
- เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความเป็นกันเอง (unfriendly work colleagues)
- ขนาดขององค์กร (organization size) อัตราการลาออกของพนักงานองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก
- การรวมอำนาจ
- การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกหรืออยู่ภายนอกองค์กร (external factors) ได้แก่

- ตลาดแรงงานหรือภาวะการว่างงาน
- การได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า (high pay)
- มีโอกาสในความก้าวหน้าสูงกว่า (greater opportunity for advancement)
- การได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลสูงกว่า (greater fringe benefits)
- ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบ
- ความเจ็บป่วย การมีครอบครัว เป็นต้น

ปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจลาออกของพนักงานหรือบุคลากรทั้งสิ้น หนึ่ง นักวิชาการ ในกลุ่มนี้ได้ให้ข้อสังเกตว่าการพิจารณาของแต่ละบุคคลที่จะตัดสินใจว่าจะลาออกหรือไม่นั้น มักจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นว่าปัจจัยใดมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ อย่างไร แต่ที่สำคัญ และมีส่วนไม่น้อยในการตัดสินใจลาออกก็คือ ตลาดแรงงาน หรือภาวะการว่างงาน

พิกอร์รา และไมเยอร์ส (Pigora and Myers, 1973, p.80) ได้กล่าวถึงการลาออกในภาพรวม ๆ ไว้ที่น่าสนใจว่า การลาออกในหมู่พนักงานทั่วไป ดูเหมือนว่าจะเป็นเหตุผลที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สุขภาพ ความกดดันทางครอบครัว หรือความลำบากในการเดินทาง ในขณะที่การลาออกของผู้จัดการหรือผู้ประกอบการวิชาชีพเฉพาะด้าน มักจะเป็นเหตุผลเกี่ยวกับงาน หรือความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม การลาออกจะมีแนวโน้มสูงขึ้นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีชั่วโมงการทำงานมาก และมีการขาดงานสูงขณะเดียวกันการลาออกจะมีแนวโน้มต่ำลง เมื่อภาวะการว่างงานสูง หรือเมื่อพนักงานมีประสบการณ์สูงและได้รับค่าตอบแทนสูง หรือเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น เรามักพบว่าองค์กรที่ตั้งในเขตเมืองประสบปัญหา

การลาออกของพนักงานมากกว่าองค์การที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท และอัตราการลาออกจะสูงในหน่วยงานก่อสร้าง ในทางตรงกันข้ามอัตราการลาออกจะต่ำในหน่วยงานรัฐบาล และพนักงานที่อายุน้อยจะลาออกมากกว่าพนักงานอายุมาก

ประเภทของการลาออก

Pigora and Myers (1973 p.81) ได้แบ่งการลาออกของพนักงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่นักงานที่ทำผิดออก หรือ การไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน ซึ่งการไล่นักงานที่ทำผิดวินัยออกนั้น Sayles and Strauss (1977) ได้เสนอตัวอย่างของการไล่ออกว่า ควรดำเนินการเมื่อพนักงานขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต

2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์การที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจของพนักงาน ซึ่ง Rowland, Ferris and Sherman (1983) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ คือ 1) สาเหตุที่มาจากองค์การ เช่น การจ่ายค่าจ้างผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสความก้าวหน้าในงาน หรือความท้าทายในงาน เป็นต้น 2) สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น

3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของพนักงานเมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์การกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์การ

พอร์เตอร์ และ ลอว์เลอร์ (Potter and Lawler, 1996, p.91) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานเดิมอันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลนั้น ไม่ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น ย้ายงานตามสามี/ภรรยา หรือ คลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กร และในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นกัน

3. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง

4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุ

การเกษียณอายุงาน (retirement) เป็นกระบวนการทางสังคมในการประกอบอาชีพที่กำหนดให้บุคคลที่ได้รับการจ้างงานต้องออกจากงาน (สุรกุล เจนอบรม, 2534 หน้า 52) ซึ่งเป็น

ภาระที่บุคคลต้องถอนตัวออกจากงานประจำที่ทำอยู่เมื่ออย่างเข้าสู่วัยหนึ่งแล้ว ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลจะมีอายุอยู่ระหว่าง 55 – 60 ปี การเข้าสู่สภาวะการเกษียณมิใช่เป็นการสิ้นสุดในการดำเนินชีวิตต่อไป แต่เป็นการเริ่มต้นชีวิตใหม่ที่แตกต่างไปจากการใช้ชีวิตแบบเดิม เช่น การมีเวลาว่างให้แก่งานอดิเรก การทำงานอาสาสมัคร หรือกิจกรรมอื่นตามความสนใจ (ศศิพัฒน์ ยอดเพชร, 2534 หน้า 133)

ความหมายของการเกษียณอายุ

การเกษียณอายุนี้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 112) ได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุไว้ว่า หมายถึง การครบกำหนดอายุรับราชการ สิ้นกำหนดเวลารับราชการหรือทำงาน

พจนานุกรม จรรยาสุภาพ (2530, หน้า 4) ให้ความหมายของการเกษียณอายุว่าเป็นการถอนตัวออกมาจากสภาวะการหนึ่งไปสู่อีกสภาวะการหนึ่ง เช่นการว่างจากสังคม หรือสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ไปสู่อีกสังคมหนึ่ง เป็นการถอนตัวออกจากบทบาทในหน่วยงานเพื่อไปมีบทบาทอีกบทบาทหนึ่ง กับครอบครัว หน่วยงานอื่นหรือมีธุรกิจส่วนตัว

บรรลุ ศิริพานิช (2531, หน้า 8) กล่าวว่า การเกษียณอายุ หมายถึง การที่ต้องหยุดทำงานที่เคยทำอยู่เป็นประจำ เพราะเหตุอายุครบกำหนดที่หน่วยงานนั้นกำหนดไว้ เช่น ราชการไทย กำหนดให้ข้าราชการครบกำหนดเกษียณอายุเมื่ออายุครบ 60 ปี ถ้างานที่ทำเป็นงานเอกชนก็อาจมีการกำหนดอายุให้แตกต่างไปตามองค์กรนั้น ๆ จะกำหนดไว้ ซึ่งมักอนุโลมใช้เวลา 60 ปี ตามราชการเป็นส่วนมาก บางแห่งกำหนดไว้ 55 ปี เป็นต้น

ชวาร์ท (Schwartz, 1979 อ้างใน จรูญ ทองถาวร, 2530, หน้า 152) ได้กล่าวว่า การเกษียณอายุเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบความเป็นอยู่ หรือย้ายแผนการดำเนินชีวิต ซึ่งปกติมักเกี่ยวข้องกับบทบาท ค่านิยม และความสนใจที่เปลี่ยนแปลงไป

เบอร์นไซด์ (Burnside, 1981, p.603) ได้กล่าวถึงการเกษียณอายุคล้ายคลึงกับแอชลีย์ (Atchley, 1991, p.197) ว่าเป็นวงจรชีวิตในการประกอบอาชีพที่อยู่ในช่วงต่ำสุดของการจ้างงาน ความรับผิดชอบต่ออาชีพและโอกาสในการทำงานต่าง ๆ จะลดต่ำลง การเกษียณอายุเป็นบทบาททางสังคมที่กำหนดให้มีการแทนที่บุคคลตามสิทธิหน้าที่และความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ การเกษียณอายุเป็นกระบวนการให้แต่ละบุคคลจัดเตรียมชีวิตเพื่อการเริ่มแสวงหาเพื่อการปรับตัว หรือมีกิจกรรมอื่น ๆ หรือแม้แต่การปลีกตัวออกจากสังคม

จากความหมายของการเกษียณอายุดังกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การเกษียณอายุเป็นกระบวนการทางสังคมที่ทำให้ออกจากตำแหน่งทางสังคมหรือหน้าที่การทำงานเมื่อถึงอายุที่กำหนด ตามกฎหมายของแต่ละประเทศ ดังนั้น การเกษียณอายุจึงหมายถึง การที่จะต้องลาออกจากงานเมื่ออายุครบเกษียณ

กระบวนการเกษียณอายุ

การเกษียณอายุเป็นกระบวนการที่บุคคลจะต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 6 ระยะดังนี้ (Atchley, 1991, p.210)

1. ระยะก่อนการเกษียณอายุ แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ

1.1 ระยะไกล ระยะนี้ถือว่าการเกษียณอายุยังอยู่ห่างไกลจากบุคคลมาก อาจจะอยู่ในระยะเริ่มต้นในช่วงวัยทำงาน หรืออาจอยู่ในช่วง 5 ปี ก่อนเกษียณ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล (Kennedy, 1978 อ้างใน ดามพรรณ แหม่มช้อย, 2536 หน้า 17)

1.2 ระยะใกล้ ระยะนี้บุคคลจะเริ่มวิตกกังวลต่อการเกษียณอายุที่ใกล้เข้ามา ในระยะนี้หากบุคคลมีการเตรียมตัวที่จะเกษียณอายุการทำงาน ก็จะมีความพร้อมไม่วิตกกังวลต่อการเกษียณอายุและมีทัศนคติที่ดีต่อการเกษียณอายุ

2. ระยะนำฝั่งพระจันทร์ เป็นระยะหลังเกษียณใหม่ ๆ ซึ่งไม่ต้องทำงาน มีอิสระทั้งทางด้านเวลาและการทำงาน ระยะนี้เป็นระยะที่มีความสุขที่ได้พักผ่อนจากการทำงาน และสามารถทำในสิ่งที่ต้องการได้ ซึ่งแต่ละบุคคลจะอยู่ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน บางคนอาจอยู่ในระยะนี้ได้ถึง 1 – 5 ปี ขณะที่บางคนอาจน้อยกว่า 1 ปีก็ได้

3. ระยะรู้ความจริง ระยะนี้เป็นระยะที่บุคคลเริ่มเบื่อหน่าย รู้สึกเหงา ขาดเพื่อนและहुงคหจค่างย เกิดความรู้สึกไม่พอใจต่อชีวิตที่ดำเนินอยู่

4. ระยะใคร่ครวญ เป็นระยะของการพิจารณาถึงความจริงทั้งหลาย เพื่อเลือกทางที่พอใจในการนำไปปรับปรุงหรือการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบแผนการดำเนินชีวิตประจำวันหลังเกษียณ ระยะนี้เป็นระยะที่มีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังเกษียณ

5. ระยะคงที่ เป็นระยะที่บุคคลสามารถปรับตัวได้ มีความเข้าใจในบทบาทของตนและเคยชินต่อการดำเนินชีวิตหลังเกษียณ ซึ่งบางคนก็สามารถเข้าสู่ระยะนี้ได้เลยหลังจากผ่านระยะนำฝั่งพระจันทร์ ถ้าหากมีการเตรียมตัวก่อนการเกษียณได้ดี แต่บางคนที่ไม่ได้เตรียมตัวก่อนเกษียณหรือเตรียมไม่ได้ ก็ไม่อาจเข้าสู่ระยะนี้ได้

6. ระยะสิ้นสุด เป็นระยะสุดท้ายของการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นระยะที่ผู้สูงอายุไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ต้องพึ่งพาผู้อื่น ระยะนี้รวมไปถึงสภาวะสุดท้ายของการมีชีวิตด้วย

การเกษียณอายุจะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ขณะเดียวกันระยะเวลาในแต่ละระยะของการเกษียณก็จะไม่เท่ากันด้วย บางคนอาจไม่มีระยะที่ 3 และระยะที่ 4 เลย หรือมีน้อยมาก ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับ การปรับตัวของแต่ละบุคคล นอกจากนี้กระบวนการเกษียณอายุยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของผู้เกษียณอีกด้วย ซึ่ง ชานาส (Shanas, 1972 อ้างใน กนกวรรณ

ศิลปกรรมพิเศษ, 2527, หน้า 30) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงในชีวิตเมื่อบุคคลต้องเกษียณอายุว่า มี การเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอาชีพและ รายได้ เนื่องจากต้องออกจากงานทำให้รายได้ที่เคยได้รับลดน้อยลง และ โอกาสที่จะไปสมัครงาน ทำใหม่ลดลงทำให้ผู้เกษียณอายุกลายเป็นผู้ว่างจากอาชีพ เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินชีวิต เนื่องจากรายได้ลดลง

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตวิทยาสังคม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงบทบาททางสังคม ด้านโอกาสของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มโนทัศน์ต่อตนเอง และสถานภาพทางสุขภาพ กล่าวคือ

2.1 บทบาททางสังคม ผู้เกษียณอายุจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาททางสังคมจากเดิม ที่เคยเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานมีเกียรติเป็นที่ยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกษียณอายุ บทบาทเดิมจะถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นบุคลลธรรมดาที่ไม่มีฐานะตำแหน่งทางสังคมหรืออำนาจ หน้าที่ใด ๆ

2.2 โอกาสของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผู้ เกษียณอายุหลังจากการเกษียณนั้นจะมีโอกาสติดต่อกับสังคมภายนอกลดน้อยลง ทำให้โอกาสของ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ลดลง

2.3 มโนทัศน์ต่อตนเอง อาจมีการเปลี่ยนแปลงให้ผู้เกษียณอายุที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อ การเกษียณอายุ หรือผู้ที่ไม่ยอมรับสภาพความจริงของการเกษียณอายุ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองด้อยคุณค่า ไม่มีประโยชน์และเป็นปัญหาต่อบุคคลอื่น

2.5 สถานภาพทางสุขภาพ จะมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงของร่างกาย หรือการยอมรับความสามารถที่มีขีดจำกัดของตนเองรวมถึงการปรับตัวให้ เหมาะสมกับสถานภาพของสุขภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการลาออกก่อนเกษียณอายุ

ความหมายของการให้เกษียณอายุก่อนกำหนด

เกษียณ หมายถึง การถดถอย การออกตามสังคม ทำให้ผู้เกษียณจำนวนมากเกิดความรู้สึก ว่าตนเองเป็นคนไร้ประโยชน์ และไม่ได้รับการยอมรับเหมือนอย่างที่เคยเป็น บางคนเกิดความ เสียหายต่ออำนาจ สถานภาพต่างๆ ที่เคยได้รับมาตลอดระยะเวลาอันยาวนาน จึงเกิดภาวะ “ฟ้อ” ภายหลังการเกษียณอายุ ทำให้ขาดความสุขและอายุสั้น (วิจิตร บุญยะ โหตระ, 2533, หน้า 1) การ เกษียณเป็นสิ่งที่ต่อกับการเข้าสู่วัยชรา และเป็นจุดเริ่มต้นของการสูญเสียอำนาจหน้าที่การงาน

รายได้โอกาสในการแสดงความรู้ ความสามารถ ที่ยืดหยุ่นทางด้านจิตใจ เพื่อร่วมงาน สังคม ความอบอุ่น ในครอบครัวบางส่วนและเวลาอันมีค่า

การปลดเกษียณ (retirement)

การปลดเกษียณ คือ การออกจากงานของบุคลากรซึ่งเมื่ออายุของบุคลากรนั้นถึงระดับที่กำหนดไว้ให้ปลดเกษียณ เช่น เมื่ออายุ 60 ปี หรือ 55 ปี แล้วแต่กรณี

เกษียณก่อนกำหนด (early retirement)

เกษียณก่อนกำหนดหรือการเกษียณก่อนเวลา คือ การที่บุคลากรขององค์การออกจากงานก่อนถึงอายุการเกษียณตามปกติ

ออกจากงานก่อนเกษียณอายุตามปกติ (early retirement termination)

คือ กลยุทธ์หรือวิธีการที่องค์การจัดหาการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้พนักงานออกจากงานก่อนเกษียณอายุตามปกติ

ประเภทของการเกษียณอายุ

ประเภทของการเกษียณอายุ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การเกษียณอายุแบบตามตัว (fixed retirement) เป็นการกำหนดอายุเกษียณไว้แน่นอนเมื่อถึงอายุที่กำหนดบุคคลจะต้องพ้นจากตำแหน่งทันที

2. การเกษียณอายุแบบยืดหยุ่น (flexible retirement) ในประเภทนี้มีความหมาย 2 ประการคือ ไม่ได้กำหนดอายุเกษียณไว้แน่นอน จะเลือกการเกษียณอายุเมื่อใดก็ได้ที่ตรงเท่าที่ยังทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสุขภาพอำนวย เป็นประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งการเปิดโอกาสให้เกษียณอายุก่อนกำหนด (early retirement) ได้สำหรับลูกจ้างที่หย่อนสมรรถภาพทางกายหรือจิตใจหรือสำหรับผู้ที่ต้องการหยุดทำงานก่อนกำหนดอายุเกษียณ

แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุงานก่อนกำหนด (early retirement) โดยคนส่วนใหญ่ในสังคมมักมีทัศนคติที่ว่า คนสูงอายุจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ต่ำ เชื่องช้า ไม่มีการปรับตัว ทำให้คนสูงอายุไม่ได้รับการสนับสนุนในด้านการเลื่อนตำแหน่ง หรือการฝึกฝนความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม เพราะเกรงว่าจะไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นสังคมยังมีความเชื่อว่า คนหนุ่มสาวจะมีการยอมรับสิ่งใหม่ๆ ในขณะที่คนสูงอายุจะไม่มี ความยืดหยุ่น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และไม่ชอบเสี่ยงด้วยประการทั้งปวง ซึ่งจากทัศนคติดังกล่าวเป็นเหตุให้นายจ้างส่วนใหญ่ไม่ต้องการว่าจ้างผู้สูงอายุเข้าทำงาน รวมทั้งมักมีการบีบบังคับให้คนสูงอายุมีการเกษียณก่อนกำหนด

โดยปกติทั่วไป องค์กรมักประสบปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร บางครั้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างอัตรากำลังและสภาพการจ้างงาน นำไปสู่การปลดพนักงานออก จนก่อให้เกิดผลกระทบ

หลายอย่างในสังคมตามมา ดังนั้นเพื่อการหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออก องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จึงมักนิยมใช้ “การเกษียณอายุก่อนกำหนด” (early retirement) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนของบริษัทเพื่อรักษาสถานภาพของงานและเพื่อลดจำนวนแรงงาน ในการเกษียณอายุก่อนกำหนดองค์กรจะใช้สิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจก็คือ เงิน โบนัสทางด้านผลประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับ อันได้แก่ สิ่งจูงใจทางการเงินและค่าตอบแทนต่างๆ อุปสรรคที่สำคัญมากต่อการที่พนักงานจะตัดสินใจเกษียณอายุก่อนกำหนดก็คือสถานะเงินเฟ้อ (Inflation) ที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าและอาจส่งผลกระทบต่อค่าครองชีพในวัยชราอย่างไรก็ตาม จากการสำรวจของสำนักงานแรงงานแห่งชาติอเมริกาในปี ค.ศ. 1985 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะเพศชายมีแนวโน้มที่จะเลือกการเกษียณอายุก่อนกำหนด โดยมีเหตุผลชักนำในเรื่องของเงินค่าตอบแทนและเหตุผลส่วนบุคคล เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ และความไม่พึงพอใจในงาน เป็นต้น

เหตุผลที่สำคัญต่อการตัดสินใจที่จะเกษียณอายุงานก่อนกำหนดในสังคมอเมริกันก็คือเงินค่าตอบแทน ซึ่งคำอธิบายของ Mertor ที่ว่า ในสังคมอเมริกัน จุดมุ่งหมายทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่สุดได้แก่ ความสำเร็จในชีวิต และเครื่องวัดความสำเร็จก็คือ ทรัพย์สินที่ได้สะสมไว้ ดังนั้นสังคมอเมริกัน เงินหรือทรัพย์สินจึงมีความสำคัญในตัวเองอย่างมาก และยังเป็นสัญลักษณ์แห่งเกียรติยศและชื่อเสียงอีกด้วย

สำหรับประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ก็ได้มีการนำเอาวิธีการเกษียณอายุงานก่อนกำหนดมาใช้ โดยในภาคเอกชนจะมีสิ่งจูงใจกว่าภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นเงินตอบแทน หรือการพัฒนาบุคคลไปสู่งานใหม่ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากแนวความคิดที่แตกต่างกันในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานในภาครัฐจะเลือกเกษียณอายุก่อนกำหนด อันเนื่องมาจากการไม่พอใจในงานมากกว่าที่จะเกษียณอายุก่อนกำหนดเพราะต้องการบำเหน็จบำนาญ

การลาออกก่อนกำหนดเกษียณอายุ โดยทั่วไป มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. เป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเองว่าจะสิ้นสุดงานประจำเพื่อไปทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ เช่น การทำงานอดิเรก การท่องเที่ยว ฯลฯ โดยที่ยังมีอายุไม่ถึงเกณฑ์เกษียณอายุ ซึ่งองค์กรที่ทำงานประจำอาจจะจัดหรือไม่จัด โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุในองค์กรก็ได้ และผู้ปฏิบัติงานเองก็ได้มีการวางแผนระยะยาว โดยเฉพาะในเรื่องการเงิน เพื่อที่จะได้สามารถมีชีวิตอยู่อย่างสุขสบายไม่แตกต่างจากขณะทำงานประจำ

2. เป็นโครงการที่องค์กรจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เมื่อต้องการลดค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากรในระยะยาว โดยการเสนอผลประโยชน์ตอบแทนที่สูง เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมโครงการ

ซึ่งมีผู้ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุไว้ดังนี้ การเกษียณอายุก่อนกำหนดหรือการลาออกก่อนเกษียณอายุของพนักงานในปัจจุบัน ถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยลดจำนวนของพนักงานลง ซึ่งพนักงานบางคนจะรู้สึกมีความสุขที่ได้ลาออก แต่ก็มีบางคนที่ไม่ค่อยเต็มใจกับการที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับเกี่ยวกับการเกษียณอายุก่อนกำหนด อาจจะเป็นไปได้ถ้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดนั้นมีสิ่งจูงใจพนักงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การลาออกก่อนเกษียณอายุที่นำมาใช้ในหลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นั้นนับเป็นแนวความคิดที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการลดลงของบุคลากร ในเรื่องของความมั่นคงในการทำงานซึ่งเคยถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่บุคคลจะเข้าร่วมงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้เปลี่ยนแปลงไป

ผลกระทบจากการลาออกก่อนเกษียณอายุนั้นมีทั้งด้านบวกและด้านลบ

ผลกระทบด้านบวก

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานมานาน อาจจะเริ่มมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ องค์กร/บริษัท อาจจะมีการเสนอให้มีการลาออกก่อนเกษียณอายุได้
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุมาก ถึงแม้จะยังสามารถปฏิบัติงานได้ แต่ในบางกรณีผู้ปฏิบัติงานที่สูงอายุนั้น อาจเป็นปัจจัยที่ปิดกั้นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมได้
3. มีการคาดหมายว่า จะมีการเลิกจ้างขึ้น เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ
4. มีการปิดงานลงบางส่วน

ผลกระทบด้านลบ

1. พนักงานที่มีความสามารถสูงหรือมีคุณค่าต่อองค์กร อาจเลือกเอาการลาออกก่อนเกษียณอายุเป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นประโยชน์และลาออกจากองค์กรไปในที่สุด และในบางธุรกิจ เช่น ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ การลาออกของพนักงานระดับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้จัดการสาขาที่ไปอยู่ที่อื่น อาจหมายถึงการที่ลูกค้าส่วนหนึ่ง ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นการส่วนตัวอาจจะตามไปอยู่ที่อื่นด้วย
2. การลาออกก่อนเกษียณอายุ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงต่อองค์กร ซึ่งมากกว่าการลาออก
3. การตัดสินใจที่จะลาออกก่อนเกษียณอายุ ทำให้เกิดผลกระทบด้านจิตใจของพนักงาน และเกิดผลทำให้มีการหยุดชะงักหรือไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงานได้

การลาออกก่อนเกษียณอายุจะเป็นไปในแนวทางใด ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบหรือการตกลงร่วมกันระหว่างบริษัทและพนักงานเกี่ยวกับการกำหนดกฎเกณฑ์ วิธีการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งสองฝ่าย

โดยสรุปแล้ว เมื่อพิจารณาแนวความคิดเรื่องเกษียณอายุ และการลาออกก่อนเกษียณอายุนั้น จะพบว่า ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องการออกจากงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงานและลักษณะของงาน

ประวัติธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2488 มีสำนักงานแห่งแรกตั้งอยู่ ณ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นเมืองหลวงเก่าของประเทศไทย และเริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2488 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท และภายในปีเดียวกันธนาคารได้ก่อตั้งสำนักงานกรุงเทพฯ ณ มุมถนนราชวงศ์ ในปี 2539 ธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่มายังที่ทำการสำนักงานใหญ่ในปัจจุบัน ซึ่งตั้งอยู่ เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

ธนาคารได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 26 กันยายน 2520 และธนาคารได้จดทะเบียนการแปรสภาพธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด เป็นบริษัทมหาชน จำกัด ในวันที่ 28 กันยายน 2536 ธนาคารได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเรียกชำระเป็น 10,000 ล้านบาท และเป็น 28,704 ล้านบาท ในเดือนมิถุนายน 2541 และเดือนสิงหาคม 2546 ตามลำดับ

เมื่อ 3 มกราคม 2550 จีอี มั่นนี้ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินเพื่อรายย่อยชั้นนำของโลกได้บรรลุข้อตกลงการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคารกรุงศรีอยุธยาซึ่งสะท้อนถึงความตั้งใจและความเชื่อมั่นในธนาคารฯ โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับการผสมผสานความสามารถทางธุรกิจของสององค์กร เพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศ

14 กุมภาพันธ์ 2551 ธนาคารเข้าซื้อกิจการบริษัท จีอี แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (GECAL) เสร็จสมบูรณ์ โดย ณ วันโอนกิจการ GECAL มีสินทรัพย์รวม 78,010 ล้านบาท และเงินให้สินเชื่อสุทธิรวม 75,283 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้พอร์ตสินเชื่อของธนาคารฯ เติบโตขึ้นประมาณร้อยละ 17 ณ วันโอนกิจการ และต่อมา GECAL เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (AYCAL)

8 เมษายน 2552 ธนาคารฯ ดำเนินการเข้าซื้อหุ้นธนาคาร เอไอจี เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) (AIGRB) และ บริษัท เอ ไอจี การ์ด (ประเทศไทย) จำกัด (AIGCC) เสร็จสมบูรณ์ ในราคา รวม 1,605 ล้านบาท โดยทำให้ธนาคารฯ มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นประมาณ 32,800 ล้านบาท มีฐาน สินเชื่อเพิ่มขึ้น 21,900 ล้านบาท เงินฝากเพิ่มขึ้น 18,600 ล้านบาท และมีจำนวนบัตรเครดิตเพิ่มขึ้น ประมาณ 222,000 บัตร

ปัจจุบันเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยที่ฐานเงินฝาก สินทรัพย์ และสินเชื่อใหญ่เป็นอันดับ 5 ของประเทศและเป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจรแก่ทั้งลูกค้าธุรกิจ และลูกค้า บุคคล

วิสัยทัศน์

ธนาคารกรุงศรีอยุธยามุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่ให้บริการ ทางการเงินแบบครบวงจรที่ได้รับการชื่นชมมากที่สุดในประเทศไทย พร้อมทั้งสร้างการเติบโต อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ ตลอดจน พัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน และความเป็นเลิศด้านการบริการ เพื่อ ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย

ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ธนาคารดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะบริการ ของธนาคาร แบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

1. การรับฝากเงิน ธนาคารจะรับฝากเงินทั้งจากบุคคลทั่วไปและจากองค์กรธุรกิจ โดย จำแนกเป็น 4 ประเภท

- เงินฝากกระแสรายวัน
- เงินฝากออมทรัพย์
- เงินฝากประจำ
- บัญชีเงินฝากเงินตราต่างประเทศ

2. การให้สินเชื่อธนาคารจะให้สินเชื่อในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- การเบิกเงินเกินบัญชี (O/D)
- สินเชื่อเงินให้กู้ยืม (Loan) ได้แก่ เงินกู้ระยะสั้น โดยใช้ตัวสัญญาใช้เงิน และเงินกู้

ระยะยาว ให้แก่ลูกค้าธุรกิจ

- สินเชื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อบุคคล ให้แก่ลูกค้าบุคคล
- สินเชื่อที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ

- สินเชื่อเพื่อการค้าต่างประเทศ
- บริการด้านสินเชื่ออื่น ๆ เช่น การอ่าวัดและรับรองตัวเงิน หนังสือค้ำประกัน (Letter of Guarantee/Bank Guarantee) เล็ตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit) และการออกหนังสือสนับสนุนทางการเงิน เป็นต้น

3. บริการอื่น ๆ ได้แก่

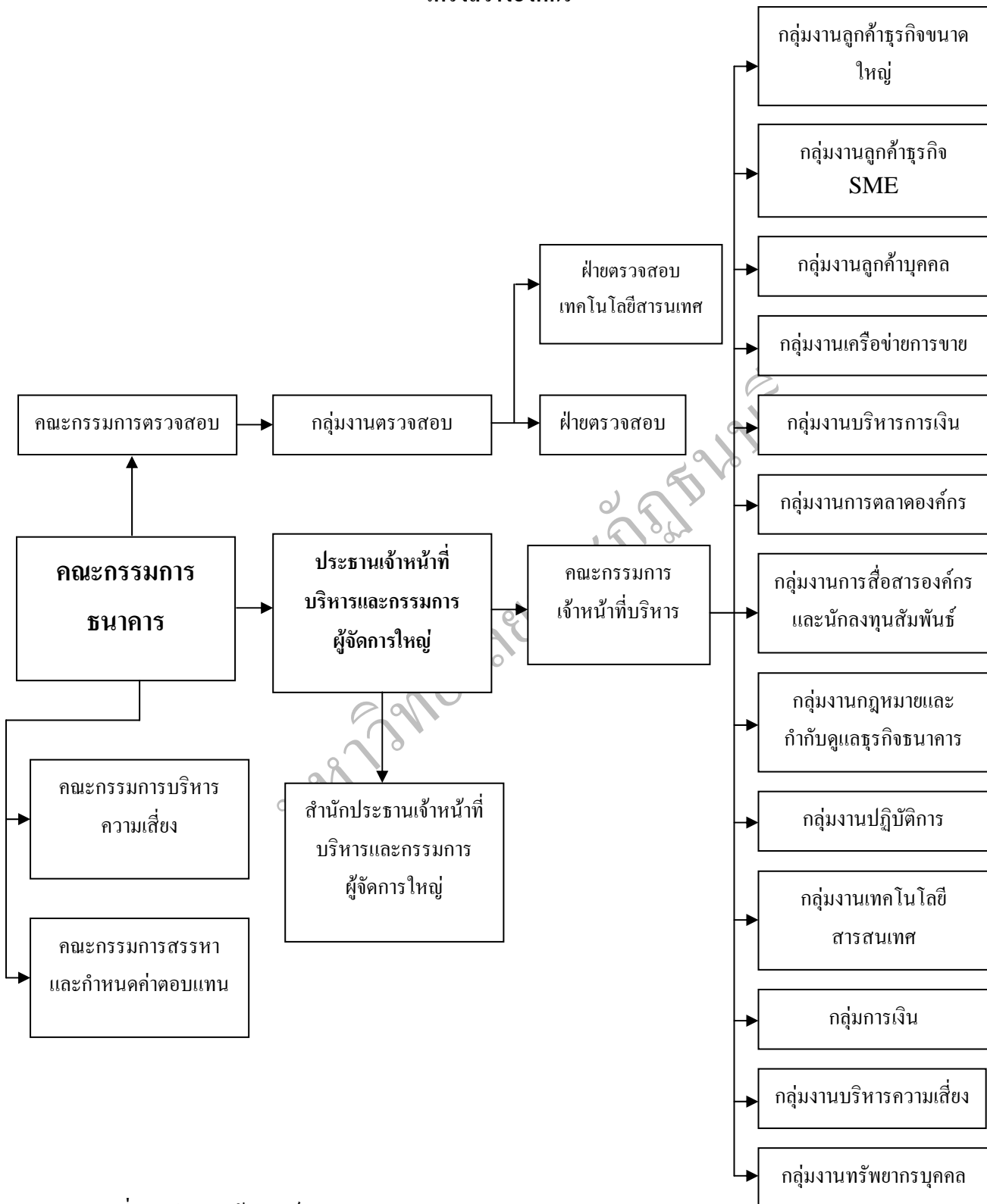
- บริการธนาคารผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์
- บริการด้านการโอนเงินภายในประเทศ
- บริการด้านปริวรรตและเงินโอนต่างประเทศ
- บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ด้านการค้าต่างประเทศ “Krungsri Trade Link”
- บริการหัก/เข้าบัญชีอัตโนมัติ
- บริการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต และประกันภัยวินาศภัย
- บริการด้านพาณิชย์กิจ
- บริการด้านธุรกิจหลักทรัพย์
- บริการบริหารเงินสด
- บริการซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าและเครื่องมือทางการเงินด้านบริหารความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย
- บริการด้านพันธบัตรรัฐบาล ตัวเงินคลัง และพันธบัตรรัฐวิสาหกิจ

โครงสร้างคณะกรรมการธนาคาร

โครงสร้างคณะกรรมการของธนาคาร ประกอบด้วย คณะกรรมการธนาคาร และ คณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้งขึ้น เพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร ดังนี้

- คณะกรรมการธนาคาร
- คณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร
- คณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กร

ที่มา : www.krungsri.com

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ราตรี เจริญจรรยา (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความต้องการการเตรียมตัวก่อนการเกษียณของข้าราชการก่อนเกษียณ สังกัดมหาวิทยาลัยรามคำแหง จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการการเตรียมตัวก่อนการเกษียณของข้าราชการก่อนเกษียณ สังกัดมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามตัวแปรด้านเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพการสมรส รายได้ต่อเดือนจากงานประจำ จำนวนคนในครอบครัว และการเป็นสมาชิกกลุ่ม

การดำเนินการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ข้าราชการก่อนเกษียณสังกัดมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 122 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนน ที. และค่าคะแนนเอฟ.

สรุปผลการวิจัย

1. ข้าราชการก่อนเกษียณ มีความต้องการการเตรียมตัวก่อนการเกษียณในด้านต่าง ๆ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีความต้องการอยู่ในระดับมาก
2. ข้าราชการก่อนเกษียณที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพการสมรส จำนวนคนในครอบครัว และการเป็นสมาชิกชมรมต่างกัน มีความต้องการการเตรียมตัวก่อนเกษียณแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้
3. ข้าราชการก่อนเกษียณที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความต้องการการเตรียมตัวก่อนการเกษียณแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้

ดวงกมล วรฤทธิ์ (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ และ เพื่อศึกษาผลที่เกิดจากโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสารและเชิงสำรวจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ แจ่งวัฒนะ จำนวน 200 คน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

เหตุจูงใจให้พนักงานเข้าร่วม โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ คือ พอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ต้องการพักผ่อน คาดว่าจะมีปัญหาด้านการปรับตัวสำหรับงานในระบบใหม่ และมีงานใหม่ที่น่าจะเหมาะสมกว่า

เหตุจูงใจให้พนักงานไม่เข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ คือ มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ รองลงมาได้แก่ ผู้ร่วมงานมีความเป็นกันเอง อยากทำงานต่อไปเพื่อให้มีสังคมในที่ทำงาน และพอใจในตัวเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ ได้แก่ ระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานองค์กร โทศัพทต่อการเข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยที่มีผลต่อการไม่เข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลารับราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานองค์กร โทศัพทต่อการเข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลที่เกิดจากโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ เป็นไปตามเป้าหมาย โดยสามารถลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 11.22 จากเกณฑ์ที่ตั้งไว้ร้อยละ 10 โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุจำนวน 335 รายจากจำนวนผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ 2,986 ราย ใช้งบประมาณ (เงินตอบแทนพิเศษ และเงินชดเชย) จำนวน 278,993,190 บาท

ชัยมนตรี ปานประภากร (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่อยู่ในเกณฑ์สมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด จำนวน 150 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา และการหาค่า ไค-สแควร์ เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผู้ทำการศึกษาวิจัยได้ดำเนินการสมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็น 3 ระดับ ระดับมาก ปานกลาง และน้อย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในเกณฑ์สมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50-54 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 20-24 ปี ระดับตำแหน่ง 7-9 ระดับเงินเดือนขั้น 40,000-44,999 บาท และไม่มีรายได้อื่น ๆ

2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในเกณฑ์สมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนของโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สุขภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

3. สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน คือ อายุ และอายุในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

4. สถานภาพส่วนบุคคล (ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน รายได้อื่น ๆ) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สุขภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับการสมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

สำรวจกรมท จันทรมะโน (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านองค์การที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออก ของพนักงานบริษัทอินเตอร์เนชั่นแนลเอ็นจีเนียริง จำกัด(มหาชน) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้คุณลักษณะของงาน ความผูกพันต่องาน และความพอใจในบรรยากาศขององค์การของพนักงาน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน 5 คุณลักษณะ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นเอกภาพของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับของงาน และปัจจัยด้านองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน แบบสอบถามคุณลักษณะของงาน แบบสอบถามความผูกพันต่องาน และแบบสอบถามบรรยากาศขององค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัทอินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นจีเนียริง จำกัด (มหาชน) จำนวน 239 คน จากการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่ายแบบชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบโลจิส

ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรอิสระทั้งหมด ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความตั้งใจที่จะลาออกได้ โดยตัวแปรที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรด้านคุณลักษณะของงานด้านผลย้อนกลับของงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ตัวแปรด้านความผูกพันต่องาน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ตัวแปรด้านบรรยากาศขององค์การด้านการให้รางวัลและ

การลงโทษ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ไม่พบว่า มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาถึงปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่องาน และผลของความผูกพันต่องานที่นอกเหนือจากความตั้งใจที่จะลาออกเพื่อให้องค์กรทราบถึงวิธีการเพิ่มความผูกพันต่องานให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น และลดผลเสียที่เกิดจากการมีความผูกพันต่องานในระดับต่ำ ซึ่งรวมถึงความตั้งใจที่จะลาออกด้วย

อุมาศรี พุ่มพันธุ์ม่วง (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการทหาร : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การศึกษามีวัตถุประสงค์ศึกษาลักษณะทั่วไป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก และระดับความพึงพอใจในการรับราชการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการทหาร โดยศึกษาข้อมูลจากผู้ที่เคยเป็นข้าราชการทหาร ในการไปเป็นเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยใช้ประชากรเป็นเกณฑ์ในการสุ่มตัวอย่าง ใช้ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.2548 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2549

วิธีการศึกษาข้อมูลจาก 1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยสร้างแบบสอบถาม จำนวน 160 ชุด ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก และความพึงพอใจที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากข้าราชการทหารของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ซึ่งเคยรับราชการในกองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ 2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเกี่ยวข้องกับ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา สถิติที่ใช้ในการศึกษา คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาสรุปว่า ลักษณะทั่วไปของข้าราชการทหารที่มาเป็นเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมาจากกองทัพเรือ มีรายได้ปานกลาง สถานภาพสมรสและมีบุตรแล้วเป็นส่วนมาก อายุของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยส่วนมากอยู่ระหว่าง 30-35 ปี เงินเดือนที่ได้รับจาก ทอท. ส่วนมากอยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท ส่วนใหญ่ได้รับเงินค่าแรม/ค่ากะ ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการทหารตัดสินใจลาออกส่วนมากคือความมุ่งหวังให้ครอบครัวมีความสุขมีฐานะมั่นคงทางการเงิน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการรับราชการทหาร ของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ทอท. ก่อนข้างสูงพบว่าเห็นด้วยความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการรับราชการทหาร อยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการก่อนข้างสูง