



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของบุคลากรจะครอบคลุมในประเด็นต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการลาออกของบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการลาออก
 - 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร
 - 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการลาออก

มีนักทฤษฎีและหน่วยปฏิบัติงาน ได้ศึกษาเกี่ยวกับการลาออกของบุคลากรจากองค์การ และนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่จะนำมากล่าวได้ดังนี้

1. ความหมายของการลาออก

นักทฤษฎีได้ให้ความหมายของ "การลาออก" (turnover) ไว้ดังต่อไปนี้ Price (1977) ได้ให้ความหมายว่า "การลาออกหมายถึงการที่บุคคลได้เคลื่อนย้ายออกจากความเป็นสมาชิกของระบบสังคมหนึ่ง ๆ ไป ซึ่งในที่นี้ไม่รวมถึงการขาดงาน ความเฉื่อยชา หรือการปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าปกติ"

Porter, Lawler และ Hackman (1975) กล่าวถึงการลาออกของบุคลากร (employee turnover) เป็น 4 ลักษณะ คือ

- 1) บุคคลคิดลาออกเองโดยตัดสินใจว่าจะออกจากองค์การแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะถูกกำหนดด้วยตนเองหรือเงื่อนไขขององค์การก็ตาม

2) บุคคลลาออกจากงานโดยไม่ได้สมัครใจ แต่มีเงื่อนไขที่ต้องออกจากงาน เช่น การเจ็บป่วยของสมาชิกในครอบครัวทำให้ต้องออกจากงานแม้ว่าบุคคลนั้นต้องการจะอยู่ทำงานต่อและองค์การก็ยังคงต้องการให้อยู่ต่อก็ตาม

3) องค์การเป็นผู้กำหนดให้บุคคลออกจากงานโดยไม่ได้สมัครใจ เช่น องค์การประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจหรือต้องการลดจำนวนพนักงาน

4) องค์การเป็นผู้กำหนดให้บุคคลออกจากงานโดยสมัครใจ โดยองค์การตัดสินใจเนื่องจากพบว่าบุคคลนั้นขาดคุณสมบัติบางประการที่จะบรรจุให้ทำงานต่อไปได้

Wanous (1980) กล่าวถึงการออกจากงานของบุคคลว่า หมายถึงการตัดสินใจออกจากองค์การไปทั้งเป็นการลาออกโดยสมัครใจ (voluntary turnover) และการลาออกโดยไม่ได้สมัครใจ (involuntary turnover)

Steers และ Mowday (1981) ได้ให้ความหมายของการลาออกจากงานของบุคคลว่า หมายถึงการตัดสินใจลาออกจากองค์การหรือการพ้นจากสมาชิกภาพขององค์การด้วยความสมัครใจหรือความเต็มใจของบุคลากร นั้นเอง โดยมีเหตุผลสนับสนุนต่าง ๆ กัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การออกจากงานหรือออกจากองค์การนั้นนักคิด นักทฤษฎีได้ให้ความหมายไว้เป็น 2 นัย คือ การออกจากงานที่หมายถึงการที่บุคคลสมัครใจออกจากงานหรือองค์การด้วยการยื่นความจำนงขอลาออกจากหน่วยงานหรือองค์การ ประการหนึ่ง และเป็นการออกจากงานหรือองค์การ โดยบุคคลนั้นไม่สมัครใจ แต่มีเงื่อนไขบางประการทำให้ต้องออกจากงานไปอีกประการหนึ่ง

หน่วยงานที่ศึกษาสำรวจเกี่ยวกับการออกจากงานของบุคคลได้ให้ความหมายของการออกจากงานไว้แตกต่างกันออกไป เช่น

กองวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้อธิบายความหมายของการออกจากงานของบุคคลไว้เป็น 3 ลักษณะสรุปได้ดังนี้

1) การออกจากงานในกรณีที่ได้เป็นการลงโทษฐานกระทำผิดวินัย เช่น ตาย เกษียณอายุ ขอลาออก ถูกสั่งให้ออกเพราะไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติราชการ เป็นต้น

2) การออกจากงานหรือออกจากราชการในกรณีที่มีความผิด เช่น ได้รับโทษทางวินัยคือการให้ออก ปลดออก และไล่ออก

3) การออกจากงานหรือออกจากราชการในกรณีของการโอนไปบรรจุเป็นข้าราชการกรมอื่นหรือหน่วยงานอื่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2530)

กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทยได้ศึกษาสำรวจการออกจากงานของบุคคล และอธิบายลักษณะของการออกจากงานว่ามีดังนี้

1) ลาออก หมายถึง การที่ลูกจ้างออกจากงานโดยความสมัครใจ เช่น ลาออกเพื่อศึกษาต่อ การลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่น เป็นต้น

2) ให้ออก เพราะลดงานหรือเลิกงาน หมายถึง การออกจากงานของคนงานเพราะนายจ้างให้ออกโดยไม่มีความผิด เช่น หมดงาน หมดสัญญาจ้าง เลิกกิจการ เป็นต้น

3) ให้ออกเพราะกระทำความผิด หมายถึง การออกจากงานที่นายจ้างให้คนงานออกจากงานหรือปลดออก เนื่องจากมีความผิด หรือหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน เช่น ทุจริต เกียจคร้าน ชาดงาน ผิดวินัย เป็นต้น

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดลักษณะการออกจากราชการไว้ในมาตรา 112 ว่า "ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการเมื่อ

(1) ตาย

(2) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

(3) ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก หรือการลาออกมีผลตามมาตรา 113

(4) ถูกสั่งให้ออกตามมาตรา 54 มาตรา 67 มาตรา 107 มาตรา 114 มาตรา 115 มาตรา 116 มาตรา 117 มาตรา 118 หรือมาตรา 123 หรือ

(5) ถูกสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก" (สำนักสวัสดิการ ก.พ., 2535)

จากความหมายและลักษณะของการออกจากงานของบุคคล ทั้งตามความหมายของนักคิด นักทฤษฎี และหน่วยงานปฏิบัติได้ให้ไว้ ก็พอจะสรุปได้เป็น 2 กรณี คือ

1. การออกจากงานโดยความสมัครใจ หรือเรียกว่า การลาออกโดยความสมัครใจของบุคคล (employee voluntary turnover) หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจที่จะพ้นจากสมาชิกภาพของหน่วยงานหรือองค์การก่อนเกษียณอายุ ด้วยการลาออกหรือขอย้ายออกไปจากหน่วยงานนั้น

2. การออกจากงานโดยที่บุคคลไม่สมัครใจ (employee involuntary turnover) หมายถึงการออกจากงานที่บุคคลไม่เต็มใจที่จะยื่นความจำนงออกจากงาน แต่มีเงื่อนไขบางอย่างทำให้บุคคลนั้นต้องออกไป เช่น เงื่อนไขด้านองค์การเป็นต้นว่า การหมดสัญญาจ้าง การเลิกกิจการ หรือเงื่อนไขส่วนตัวเช่น การเจ็บป่วยของสมาชิกในครอบครัวทำให้ต้องออกไปดูแล เป็นต้น การออกจากงานโดยบุคคลไม่สมัครใจยังรวมไปถึงการออกจากงานเพราะถูกบังคับให้ออกด้วย เช่น การถูกลงโทษทางวินัย การหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน หรือขาดคุณสมบัติบางประการ เป็นต้น

ในงานวิจัยนี้ จะพิจารณาการออกจากงานของบุคคลในความหมายของการลาออกด้วยความสมัครใจของบุคลากร ซึ่งเป็นการออกจากงานด้วยการที่บุคคลยื่นความจำนงขอลาออกหรือขอโอนย้ายไปจากความเป็นสมาชิกขององค์การนั้น โดยความสมัครใจของตนเอง ในที่นี้จะหมายถึงการที่อาจารย์สมัครใจลาออกจากวิทยาลัยครูก่อนถึงกำหนดเกษียณอายุราชการ และรวมถึงการโอนย้ายไปจากกรมการฝึกหัดครูเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นด้วย

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของบุคลากร พบว่ามีผู้ศึกษา ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรและนำเสนอ ปัจจัยที่น่าสนใจไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Vroom ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานที่มีต่อการลาออก การขาดงาน อุบัติเหตุและผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่าง ความไม่พึงพอใจในงานกับการลาออก

Vroom ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคคลไว้ในทฤษฎี องค์ประกอบและความคาดหวัง (Expectancy and Valence Theory) ว่า การลาออกของบุคลากรนั้นเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างพลังที่ตรงกันข้าม 2 อย่าง คือ ปัจจัยเกื้อหนุนให้คงอยู่ (forces to remain) และปัจจัยผลักดันให้ลาออก (forces to leave) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพลังที่จะคงอยู่ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดพลังที่จะลาออกไปได้แก่ ความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลนั้นไม่ได้รับผลตอบแทนที่ตนคาดหวังไว้จากการเข้ามาทำงาน หรือถือครองตำแหน่งนั้น ดังนั้นบุคคลจึงคิดลาออกไปโดยหวังว่าจะได้รับผล

ตอบแทนนั้นในที่อื่น ๆ (Vroom, 1984)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของบุคคลตามที่ Vroom เสนอได้แก่ ปัจจัยความคาดหวังกับผลตอบแทน โดยอธิบายว่า ความคาดหวังเป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพยายามกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ตนสมหวัง

องค์ประกอบที่เป็นความคาดหวังของบุคคลในการทำงานนั้น Vroom สรุปว่ามีดังนี้

- 1) หวังว่าจะได้ค่าจ้างเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน
- 2) หวังว่าจะได้ทุ่มเทพลังงานให้กับการทำงาน
- 3) หวังว่าจะได้มีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและบริการ
- 4) หวังว่าจะมีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
- 5) หวังว่าจะได้รับสถานภาพทางสังคมจากการเป็นผู้ทำงาน

ถ้าความคาดหวังของบุคคลไม่ได้รับผลตอบแทนในความเป็นจริง ก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นตัดสินใจลาออกจากงานได้

Lefkowitz (1971) (cited by Mowday et al., 1982) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของบุคลากร พบว่า อิทธิพลที่มีต่อการตัดสินใจลาออกของบุคคลได้แก่

- 1) ความคาดหวังตั้งแต่ต้นของบุคคลที่มีต่องาน
- 2) ความพึงพอใจในงาน
- 3) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของงาน
- 4) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
- 5) ลักษณะของงาน
- 6) รูปแบบการบังคับบัญชา และผลวัดของกลุ่มทำงาน

Kurt Lewin (quoted in Hersey และ Blanchard, 1982 ; Guest, Hersey และ Blanchard, 1986 ; Gordon, 1987) ได้พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์สนามพลัง (force field analysis) สำหรับวินิจฉัยสถานการณ์ เพื่อประโยชน์ในการหาตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผล หรือบรรลุเป้าหมาย Lewin สรุปว่า ทุกสถานการณ์ หรือทุกระบบย่อย (subsystem) ดำรงสถานะอยู่ได้เมื่อพลังที่มีต่อสถานการณ์หรือระบบย่อยนั้นทั้ง 2 ชนิดที่อยู่ตรงกันข้ามกัน มีพลังทัดเทียมกัน หรือมีค่าเป็นศูนย์ ได้แก่ พลังหนุน (driving forces) และพลังต้าน (restraining forces) เมื่อพลังต้านใดด้านหนึ่งมีค่ามากกว่า ก็จะมีอิทธิพลผลักดันไป

ในทิศทางของพลังต้านนั้น

พลังหนุนหรือปัจจัยผลักดัน (driving forces) คือปัจจัยที่เป็นพลังผลักดันให้ระบบย่อยหรือสถานการณ์อย่างหนึ่งดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมาย

พลังต้าน หรือปัจจัยต้าน (restraining forces) คือปัจจัยที่เป็นแรงจูงรั้งไม่ให้พลังของปัจจัยผลักดันมีมาก จนถึงขั้นผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย

กรอบแนวคิดนี้ใช้อธิบายการลาออกของบุคคลได้คือ บุคคลที่อยู่ในองค์การซึ่งเป็นระบบย่อย (subsystem) หนึ่งขององค์การจะดำรงสถานะอยู่ได้อย่างสมดุล ถ้าปัจจัยผลักดัน และปัจจัยต้านที่มีต่อบุคคลนั้น มีพลังที่หักเหหักกัน เช่น บุคคลมีปัจจัยผลักดัน คือต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง ต้องการการยอมรับนับถือ ต้องการผลตอบแทนที่สูงกว่าซึ่งจะหาได้จากองค์การอื่น ซึ่งต้องลาออกไปแสวงหา แต่ขณะเดียวกัน บุคคลก็มีปัจจัยต้านที่มีพลังหักเหหักกับปัจจัยผลักดัน เช่น ความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือมีเงื่อนไขการใช้ทุนคืนตามสัญญา เป็นต้น ก็มีผลทำให้บุคคลยังคงอยู่ในองค์การต่อไป ยังไม่ตัดสินใจลาออก ต่อเมื่อปัจจัยผลักดันมีพลังเพิ่มขึ้น หรือปัจจัยต้านมีพลังอ่อนลง ปัจจัยผลักดันจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย คือ การลาออก

จากแนวคิดของ Vroom และ Lofkowitz จะเห็นได้ว่าได้เน้นความสำคัญของปัจจัยความคาดหวังและผลตอบแทนจากการทำงาน รวมถึงลักษณะของงานที่ทำตลอดจนการมีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจากการทำงานนั้นด้วย แต่ยังมีบุคคลอื่นที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก ที่แตกต่างออกไป ได้แก่ Porter และ Steers (1973) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะองค์การ งาน และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการลาออกและการขาดงานของบุคลากร พบว่ามีปัจจัย 4 ประการที่สำคัญที่มีผลต่อการลาออก และการขาดงาน คือ

1) ปัจจัยลักษณะองค์การโดยทั่วไป ได้แก่ ขนาดขององค์การ คือองค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารสูง จะทำให้พนักงานขาดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ประกอบกับการมีลักษณะของระบบราชการเกิดขึ้นในองค์การ จะก่อให้เกิดการลาออกของบุคลากรได้ง่าย ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรมาก จึงมีการลาออกของบุคลากรมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ในด้านนโยบายค่าจ้าง และการสนับสนุน ก็มีผลต่อการลาออกเช่นกัน หากค่าจ้างต่ำและขาดการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้ก้าวหน้าในงานอาชีพ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดการลาออกของบุคลากรได้

2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานในปัจจุบัน ได้แก่ รูปแบบการบังคับบัญชา พบว่า

บุคคลที่ลาออกนั้น เป็นเพราะไม่ชอบวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่ตน เพื่อให้ปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และอีกประการหนึ่งคือ เป้าหมายของการทำงานของตนไม่ลงรอยกับ หัวหน้างาน จึงทำให้ตัดสินใจลาออกไปจากองค์การ

ขนาดของหน่วยปฏิบัติงาน ก็มีผลต่อการตัดสินใจลาออกได้ ถ้าหากหน่วยปฏิบัติงานมี ขนาดใหญ่เกินไป บุคลากรในหน่วยงานมีมาก ทำให้ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลอยู่ใน ระดับต่ำ และมีความเฉอะแฉะของงานสูง ตลอดจนการติดต่อสื่อสารไม่ดีพอ ทำให้ บุคลากรในหน่วยงานบรรลุความคาดหวัง ได้ยาก จะเป็นเหตุให้บุคลากรลาออกจากองค์การ ได้

ความสัมพันธ์ของบุคลากรในกลุ่มทำงาน ถ้าบุคลากรมีความสัมพันธ์กับกลุ่มปฏิบัติงานดี การลาออกจะมีน้อย ตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ในกลุ่มไม่ดี โดยเฉพาะในบุคคลที่อยู่ในระดับ ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีนี้ก็จะ เป็นสาเหตุหนึ่งของการลาออก

3) ปัจจัยเนื้อหาของงาน ลักษณะเนื้อหาของงานที่สัมพันธ์กับการลาออกได้แก่ ความพึงพอใจต่อเนื้อหาของงานโดยส่วนรวม เป็นจุดเริ่มต้นที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้พบเมื่อเข้า มาทำงานในองค์การ ผู้ที่ได้เข้าไปสัมผัสใกล้ชิดกับระดับความคาดหวัง ก็จะมีความรู้สึกพอใจ แต่ผู้ที่พบกับความแตกต่างของความคาดหวังกับสิ่งที่ เป็นจริง ในเนื้อหาของงานก็จะไม่พึงพอใจและ จะลาออกไปในที่สุด

ความซ้ำซากจำเจของงานที่ปฏิบัติทำให้บุคคลเบื่อหน่ายได้ และเป็นผลทำให้บุคคลตัดสินใจลาออกไปจากองค์การเช่นกัน

ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับ พบว่ามีความสัมพันธ์ในทาง ลบกับการลาออก คือ ถ้าบุคคลมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีขอบเขตความรับผิดชอบสูง ก็จะ สัมพันธ์กับการคงอยู่ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม ก็จะเป็นเหตุให้บุคคลลาออกจากองค์การไป ความกำกวมในบทบาทที่ได้รับอัน เป็นผลมาจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์ การ ความซับซ้อนในองค์การ หรือการจัดการสื่อสารที่ไม่ดีในองค์การ หากสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเป็น เวลานานโดยไม่ได้รับการแก้ไขจะมีผลทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายและนำไปสู่การตัดสินใจลา ออกไปจากองค์การ ได้

4) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุงาน ความสอดคล้องของลักษณะงาน กับความสนใจ บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบต่อครอบครัว

อายุของบุคลากรนั้นพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก คือ คนที่มีอายุมากการ

ลาออกขี้น้อยลง

อายุงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบเช่นเดียวกัน คือ อายุงานของบุคคลยิ่งมากขึ้น การลาออกขี้น้อยลง

ความสอดคล้องหรือความคล้ายคลึงของงานกับความสนใจในอาชีพ จะมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับการลาออก คือ ถ้าความคล้ายคลึงของงานกับความสนใจของบุคคลมีสูง การลาออกจะมึ้น้อย เช่น คนที่ชอบทำกิจกรรมกลางแจ้ง เมื่อประกอบอาชีพในการทำงานไปไม่ ก็จะทำให้ได้งานการลาออกจะมึ้น้อย

บุคลิกลักษณะของบุคคลมีผลต่อการลาออก เช่น บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบอิสระ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีทักษะทางสังคมดี มักจะมีแนวโน้มการลาออกสูง เพราะจะชอบการเปลี่ยนแปลงเสมอ

ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบต่อครอบครัว มีผลต่อการลาออก คือ บุคคลที่มีภาระรับผิดชอบต่อครอบครัวต่ำ และขนาดครอบครัวไม่ใหญ่มาก มักจะมีแนวโน้มการลาออกสูง

นอกจากนั้น Porter และ Steers ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบรรลุลความคาดหวัง (met expectation) เพื่อให้เข้าใจกระบวนการลาออกของบุคคลว่า บุคคลเข้าทำงานในองค์การด้วยความคาดหวังที่สูงเหมือน ๆ กัน แต่เมื่อเข้าทำงานแล้วแต่ละคนจะได้รับผลตอบแทนในระดับที่แตกต่างกัน หากผลตอบแทนที่ได้รับอยู่ในระดับสูง บุคคลนั้นก็จะมีบรรลุลความคาดหวังและตัดสินใจอยู่กับองค์การต่อไป หากผลตอบแทนที่ได้รับอยู่ในระดับต่ำกว่าที่ตนคาดหวังไว้ก็จะส่งผลให้บุคคลนั้นไม่พอใจและลาออกไปในที่สุด แต่ถ้าบุคคลนั้นลดระดับความคาดหวังลงมา โดยเกิดการเรียนรู้ความเป็นจริงของงานมากขึ้น บุคคลนั้นก็ยังคงอยู่กับองค์การต่อไป Porter และ Steers พบว่า มีงานวิจัยหลายเรื่องที่กล่าวถึงบุคคลที่ลาออกไปนั้น เป็นเพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือรับลดระดับความคาดหวังลงมาให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ดังนั้น การบรรลุลความคาดหวัง จึงนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของบุคคล

Price (1977) ได้รวบรวมตัวแปรที่ศึกษาได้ พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจลาออกของบุคคล โดย Price นำเสนอ ตัวแปร 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ตัวแปรที่เป็นตัวกำหนด (determinant variables) ระดับความพึงพอใจในงานของบุคคล ได้แก่

- 1) ค่าจ้าง ถ้ามีการจ่ายค่าจ้าง รวมทั้งผลประโยชน์อื่นที่คิดเป็นตัวเงินได้ ใน

อัตราสูงก็จะทำให้การลาออกอยู่ในระดับต่ำ

2) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ถ้าบุคคลเข้าทำงานแล้วสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การได้ดี มีเพื่อนสนิท มีกลุ่มทำงานที่เข้าใจกัน ก็จะทำให้อัตราการลาออกต่ำ

3) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร คือการมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารมาก ช่องทาง หรือหลายวิธี ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การพบปะปรึกษาหรืออภิปรายในกลุ่มย่อย การมีจดหมายข่าว การจัดรายการวิทยุโทรทัศน์ การมีป้ายประกาศ การส่งเสียงตามสาย เป็นต้น ถ้าเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารในองค์การมีมากก็จะทำให้ลดอัตราการลาออกได้

4) การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่สร้างภาพที่ชัดเจนและภาพที่เป็นจริงของสิ่งแวดล้อมของงานหรือองค์การให้บุคคลได้เห็นอย่างชัดเจน จะลดอัตราการลาออกได้

5) การรวมอำนาจ ถ้าในองค์การนั้นมีการรวมอำนาจการบังคับบัญชาไว้ที่ศูนย์กลางยิ่งมาก ยิ่งเป็นการเร่งให้อัตราการลาออกมีสูงขึ้น

2. ตัวแปรแทรกซ้อน (intervening variables) ซึ่ง Price กล่าวว่า นอกจากมีตัวแปรที่เป็นปัจจัยกำหนดระดับความพึงพอใจแล้ว ยังมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของบุคคลที่สอดแทรกเข้ามามีอิทธิพล คือ ความพึงพอใจ และโอกาสในการหาทางเลือกอื่น

ถ้าตัวแปรที่เป็นปัจจัย กำหนดระดับความพึงพอใจทั้ง 5 ประการนั้น บางตัวมีสูงบางตัวมีต่ำ แต่ยังรักษาสภาพสมดุลอยู่ได้ บุคคลก็ยังมีความพึงพอใจ การลาออกก็จะยังอยู่ในระดับต่ำ แต่ถ้าปัจจัยทั้ง 5 ประการนั้นไม่สามารถรักษาสภาพสมดุลไว้ได้ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจสอดแทรกขึ้นมาแทน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากองค์การ ถ้าประสมประสานด้วยโอกาสในการค้นหาทางเลือกอื่น และบุคคลพบทางเลือกอื่นแล้ว การตัดสินใจลาออกก็จะมีสูงขึ้น

Mobley (1977) และ Mobley และคณะ ได้พบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อการลาออกของบุคลากร โดยแบ่งกลุ่มปัจจัย ดังนี้

1. ข้อมูลภูมิหลัง และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน เพศ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว การศึกษา การย้ายถิ่น บุคลิกภาพ

2. ความพึงพอใจในงานโดยรวม เป็นความพึงพอใจในงานที่บุคคลทำอยู่เป็นภาพรวม
3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมของงาน ได้แก่ ค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้า หัวหน้างาน การบังคับบัญชา การยอมรับในตัวหัวหน้างาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
4. ลักษณะเนื้อหาของงาน ได้แก่ ค่านิยมในงาน ปริมาณงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน
5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การรับรู้และการประเมินทางเลือก กลุ่มอาชีพในสังคม
6. ตัวแปรอื่น ได้แก่ พฤติกรรมความตั้งใจ (behavioral intention) ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) ความผูกพันในงาน (job attachment) และการบรรลุความคาดหวัง (met expectation)

พฤติกรรมความตั้งใจจะคงอยู่หรือลาออก จะมีผลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้

ความผูกพันในองค์กรนั้น เป็นความสัมพันธ์โดยรวมของบุคคลกับองค์การ โดยบุคคลจะแสดงออกโดยการเชื่อและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ จะทุ่มเทความพยายามทำงานให้สำเร็จ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ส่วนความผูกพันในงานนั้นเป็นทัศนคติที่บุคคลมีต่อลักษณะงาน ถ้าเป็นงานที่อยู่ในอุดมคติ หรือลักษณะงานเป็นไปตามที่เลือกไว้ บุคคลนั้นก็พยายามแสวงหาทางเลือกอื่นอีก ส่วนการบรรลุความคาดหวังนั้น เป็นการที่บุคคลประเมินผลตอบแทนที่ได้รับสอดคล้องกับระดับความคาดหวังของตน

ทั้งความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันในงาน และการบรรลุความคาดหวัง มีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับการลาออก คือถ้าบุคคลมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับสูง การลาออกจะมีต่ำ แต่ถ้าบุคคลขาดความผูกพันต่อองค์การ ขาดความผูกพันในงาน และไม่บรรลุความคาดหวัง บุคคลก็มีแนวโน้มจะลาออกได้มาก

Muchinsky และ Tuttle (1979) ได้ศึกษางานวิจัยกว่า 150 เรื่อง และจัดกลุ่มตัวแปรที่เป็นสาเหตุของการลาออก เพื่อใช้ทำนายพฤติกรรมลาออกของบุคลากรเป็น 5 กลุ่มคือ

- 1) ปัจจัยด้านทัศนคติ
- 2) ปัจจัยเกี่ยวกับภูมิหลังของบุคคล
- 3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน
- 4) ปัจจัยส่วนบุคคล
- 5) ปัจจัยที่เป็นคะแนนจากแบบทดสอบต่าง ๆ

พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 5 นี้ กับการลาออกของบุคคลยกเว้นคะแนนจากแบบทดสอบบางชนิดที่ไม่สามารถทำนายพฤติกรรมการลาออกได้ชัดเจน เช่น แบบทดสอบสติปัญญา แบบทดสอบความถนัด เป็นต้น เพราะโครงสร้างย่อยของแบบทดสอบบางแบบไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออก จึงพบความสัมพันธ์ของคะแนนแบบทดสอบกับการลาออกไม่สม่ำเสมอ ในงานวิจัยต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม Muchinsky และ Tuttle ได้ย้ำว่าการได้รับรู้งานที่ใกล้เคียงความเป็นจริง และการบรรลุความคาดหวัง จะช่วยลดอัตราการลาออกลงได้ ดังนั้นจึงได้เสนอวิธีการลดการลาออก ด้วยการใช้คู่มือก่อนการจ้างงาน การจัดฝึกอบรมก่อนทำงาน และการประชุมพิเศษ เพื่อช่วยให้บุคคลรับรู้งานได้อย่างถูกต้อง

Wanous (1980) นำเสนอรูปแบบการลาออก ชื่อว่า "Matching Model" อธิบายถึงการลาออกซึ่งเป็นผลมาจากการเข้าคู่กันระหว่าง ความต้องการส่วนบุคคล กับลักษณะองค์การ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคคล ในขณะที่เดียวกันก็เปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ หากบุคคลพบว่าความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจที่ตนเองมีอยู่ต่ำกว่าองค์การอื่น บุคคลนั้นก็จะตัดสินใจลาออกจากองค์การ

ปัจจัยที่อธิบายการลาออกที่ Wanous นำเสนอ ได้แก่

- 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ อายุ คุณวุฒิ
- 2) ลักษณะองค์การ ได้แก่ ระดับการจ่ายค่าจ้าง โครงการฝึกอบรม และความยาวนานของการฝึกอบรม
- 3) ความพึงพอใจในงาน
- 4) ผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม Wanous พบว่า ปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคลนั้น ไม่มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับการลาออก ส่วนความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์กับการลาออกอย่างเห็นได้ชัดเจน

Steers และ Mowday (1981 quoted by Mowday et al., 1982) ได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของบุคลากร พบว่า มีตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ลาออกของบุคลากร ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุงาน การศึกษา อาชีพ ความรับผิดชอบ ต่อครอบครัว ระดับรายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน และบุคลิกภาพของบุคคล เป็นต้น
2. ความคาดหวังและค่านิยมในงานที่ทำ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การ
4. โอกาสในการหาทางเลือก
5. สภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน
6. ลักษณะองค์การและประสบการณ์
7. ระดับการปฏิบัติงาน
8. ความรู้ลึกต่องานที่ทำ
9. ความพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
10. อิทธิพลของสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งมีผลต่อการคงอยู่หรือลาออก
11. ความปรารถนาหรือความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออก
12. การเสาะแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม

จากงานวิจัยของ Weisberg และ Kirschenbaum (1993) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเพศของบุคคลที่เป็นตัวแปรส่งผลต่อการลาออก โดยศึกษาตัวแปรที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออก และการลาออกจริงของบุคลากร พบว่า เพศ เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อการลาออก โดยผลการวิจัย แสดงให้เห็นในพฤติกรรมการลาออกจริงว่า เพศหญิงมีอัตราการลาออกสูงกว่าเพศชาย และบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้จะรับรู้สภาพแวดล้อมของงานเหมือนกัน ผลการวิเคราะห์ยืนยันได้ว่า เพศ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคคล

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน ของบุคลากรดังที่กล่าวมา พอลจะสรุปปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล มีผู้ศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อการลาออกของบุคคล (Mobley , 1977; Muchinsky และ Tuttle , 1979; Porter และ Steers , 1973; Steers และ Mowday , 1981; Wanous ,1980; และ Weisberg และ Kirschenbaum, 1993) และได้เสนอไว้ตรงกันว่า ลักษณะส่วนบุคคลอันประกอบไปด้วย ข้อมูลภูมิหลังส่วนบุคคล คือ อายุ เพศ อายุงาน ประสบการณ์การทำงาน รายได้ การศึกษา ขนาดครอบครัว ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ความสนใจในอาชีพ บุคลิกลักษณะ ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรทั้งสิ้น

ด้านอายุของบุคคลที่มีผลต่อการลาออกนั้น งานวิจัยของ Angle และ Perry (1981) ยังได้พบว่าบุคคลที่มีอายุน้อยจะมีแนวโน้มในการลาออกจากงานสูงกว่าบุคคลที่อายุมาก เพราะยังมีความกระตือรือร้นในการแสวงหางานใหม่สูง ส่วนผู้มีอายุมากจะสั่งสมประสบการณ์เกี่ยวกับคุณค่าขององค์การไว้มากขณะเดียวกันความชอบพองค์การอื่นก็ลดน้อยลง

สำหรับอายุงาน ที่มีผลต่อการลาออกนั้น จากงานวิจัย ก็แสดงให้เห็นว่าคนที่อายุงานน้อยจะลาออกมากกว่า คนที่อายุงานมาก Hall , Schneider และ Nygren (1970) วิจัยพบว่าอายุงานที่ยาวนานของพนักงานป่าไม้ของสหรัฐอเมริกา ทำให้มีความเข้าใจในทางที่ดีต่อองค์การ เพราะมีการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์การมากกว่าคนที่อายุงานยังน้อย แนวโน้มการลาออกจึงต่ำกว่าคนที่อายุงานยังน้อย

ระดับการศึกษา หรือคุณวุฒิของบุคคลที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานนั้น จากการวิจัยพบว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาสูง จะมีแนวโน้มการลาออกจากงานสูง Hrebiniak และ Alutto (1972) และ Steers (1977) ก็พบในงานวิจัยทำนองเดียวกัน ว่าคนที่มีการศึกษาระดับสูงจะมีความผูกพันกับวิชาชีพของตน (professionalism) มากกว่าจะผูกพันกับงานหรือองค์การ จึงมีแนวโน้มการเปลี่ยนงานง่ายกว่า เพราะมีโอกาสและทางเลือกมากขึ้น อารมน์ จินดาพันธ์ (2536) ได้วิจัย พบว่า ข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่มีคุณวุฒิสอง (ระดับปริญญาตรี) มีความตั้งใจจะเปลี่ยนงานมากกว่าข้าราชการครูที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี นอกจากนี้ Porter , Lawler และ Hackman (1975) ก็พบว่า บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูง ขึ้นเกินกว่าตำแหน่งงานที่ถือครองอยู่ จะมีแนวโน้มการลาออกสูง เพราะมีโอกาสในการหางานใหม่ได้

ความรับผิดชอบต่อครอบครัว หากบุคคลมีภาระรับผิดชอบต่อครอบครัวน้อย เช่น เป็นครอบครัวขนาดเล็ก ไม่ต้องให้ความช่วยเหลือหรืออุปถัมภ์คนอื่น หรือเป็นคนโสด จะมีแนวโน้มการเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานสูงกว่าคนที่แต่งงานมีครอบครัวแล้ว (Steers , 1977)

เพศ ของบุคคลก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคคลเช่นกัน Hrebiniak และ Alutto (1972) รวมทั้ง Steers (1977) พบว่า เพศชายจะมีแนวโน้มการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานใหม่มากกว่าเพศหญิง โดยเฉพาะเพศหญิงที่แต่งงานแล้ว จะเห็นว่าการออกจากงานหรือแม้แต่การโยกย้ายงานนั้นเป็นความสูญเสียที่เสี่ยงเกินกว่าจะรับได้ แต่งานวิจัยของ Weisberg และ Kirschenbaum (1993) กลับพบว่า พนักงานหญิงมีอัตราการลาออกสูงกว่าพนักงานชาย อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านเพศก็พบว่ามอิทธิพลต่อการลาออกของบุคคลด้วย

2) ปัจจัยลักษณะองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ ขนาดขององค์การ นโยบายการจ่ายค่าจ้าง การส่งเสริมสนับสนุน กลุ่มร่วมทำงาน การติดต่อสื่อสาร รูปแบบการบังคับบัญชา การจัดฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Lefkowitz, 1971 ; Mobley ,1977 ; Porter และ Steers, 1973; Steers และ Mowday, 1981) ส่งผลต่อการลาออกได้

โครงสร้างองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การได้มีการจัดสรรหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนว่าใครรับผิดชอบเรื่องใดบ้าง ใครรายงานต่อใคร ตลอดจนมีกลไกความร่วมมือประสานงานที่เป็นทางการ และมีรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ Blackburn และ Cummings (1982) ได้จัดองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การไว้เป็น 3 ประการ คือ ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization)

ความซับซ้อน (complexity) เป็นระดับของการแบ่งแยกความแตกต่าง (degree of differentiation) ที่มีอยู่ภายในองค์การ ซึ่งพิจารณาได้เป็น ความแตกต่างในแนวนอน (horizontal differentiation) ความแตกต่างในแนวตั้ง (vertical differentiation) และความแตกต่างทางพื้นที่ (spatial differentiation) ถ้าองค์การมีความซับซ้อนในโครงสร้างสูงจะมีความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการประสานงานและการควบคุม (Hall, 1982) ซึ่งจะมีผลทำให้บุคคลในองค์การเกิดความเบื่อหน่าย ท่างเห็นหรืออึดอัดใจจนเป็นเหตุให้คิดลาออกได้

ความเป็นทางการ (formalization) หมายถึงระดับงานภายในองค์การถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน งานที่มีความเป็นทางการสูง จะทำให้ฝ่ายปฏิบัติงานใช้การวินิจฉัยเคราะห์ของตนต่ำ ความเป็นทางการจะเห็นได้จากการมีกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำตาม รวมทั้งคัดเลือกบุคลากรให้มีคุณสมบัติเฉพาะตามความต้องการขององค์การ ความเป็นทางการจะช่วยให้องค์การสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ ดังนั้น องค์การขนาดใหญ่จำนวนมากจึงมักกำหนดให้มีความเป็นทางการขึ้น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทนต์ (Robbins, 1987) องค์การที่มีความเป็นทางการต่ำ จะทำให้เกิดการหละหลวมในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่ำ อันจะนำไปสู่การลาออกของบุคลากรได้

การรวมอำนาจ (centralization) หมายถึง ระดับของการมุ่งเน้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีบทบาทเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยเริ่มตั้งแต่ การมีบทบาทในการเก็บข้อมูล การตีความ การเลือกทางเลือก ตลอดจนการดำเนินงานตามที่ได้เลือกไว้ หากการรวมอำนาจมีสูง โอกาสที่บุคลากรส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต่ำลง นอกจากนั้นองค์การที่มีขนาดใหญ่ และมีการรวมอำนาจสูงจะยิ่งทำให้ระดับประสิทธิผลขององค์การลดลง (Price, 1968) บุคลากรอาจจะหาทางลาออกไปจากองค์การได้

ขนาดขององค์การที่มีผลต่อการลาออกนั้น Porter และคนอื่น ๆ (1975) ก็ได้พบเช่นกันว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับการขาดงานและการลาออกของบุคลากร

การติดต่อสื่อสารในองค์การที่มีอย่างทั่วถึง และชัดเจน เป็นการสื่อสารที่เปิดกว้างจะมีผลต่อการลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ Baskin และ Aronoff (1980) ได้ศึกษาระบบการติดต่อสื่อสารในบริษัทกิตตี้เปีย พบว่า หากการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เปิดกว้างผู้บริหารมีโอกาสดำเนินการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงาน ความสัมพันธ์จะมีต่อไปอย่างไว้เนื้อเชื่อใจ จะทำให้อัตราการลาออก หรือโอนย้ายลดลง คือเหลือน้อยกว่าร้อยละ 1 ต่อปี

3) ปัจจัยด้านลักษณะงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน ลักษณะเนื้อหาของงาน เป้าหมายของงาน ขนาดของหน่วยงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มทำงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความกำกวมในบทบาท ความจำเจของงาน (Lefkowitz,

1971; Mobley, 1979; Muchinsky และ Tuttle, 1979; Porter และ Steers, 1973; Steers และ Mowday, 1981) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลต่อการลาออก งานที่ไม่มีเป้าหมายชัดเจน เนื้อหาของงานไม่ท้าทายความสามารถ หน่วยปฏิบัติใหญ่เกินไปจนทำให้งานมีความหลากหลาย มีความเฉพาะเจาะจงต่างกันมาก ทำให้คนขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีบทบาทในการทำงานที่ไม่ชัดเจน ลับสัน ตลอดจนงานซ้ำซาก จำเจ ทำให้บุคคลเบื่อหน่าย จึงตัดสินใจลาออกจกงาน

4) ปัจจัยด้านความคาดหวังในงาน บุคคลต่างก็ได้มีการคาดหวังสิ่งที่จะได้จากการทำงาน หากบุคคลไม่สามารถบรรลุความคาดหวัง คือไม่ได้ผลตอบแทนที่ตนคาดหวังไว้ก็เป็นสาเหตุให้ตัดสินใจลาออกได้ (Lefkowitz, 1971; Porter และ Steers, 1973; Steers และ Mowday, 1981; Vroom, 1964) ส่วน Bass และ Ryterband (1979) ก็ได้พบจากการสำรวจงานวิจัย 13 เรื่องที่ศึกษากลุ่มอาชีพต่าง ๆ คือ วิศวกร พนักงานโรงกลั่น น้ำมัน นักวิทยาศาสตร์ นักบริหาร และพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม พบว่ามีงานวิจัย 11 เรื่องที่แสดงให้เห็นถึงถึงการลาออกของพนักงานเหล่านั้นที่มีสาเหตุมาจากการไม่บรรลุความคาดหวังในค่าจ้าง และไม่พอใจในระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลตอบแทนหรือ รางวัลที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของตน

5) ปัจจัยด้านความไม่พึงพอใจในงาน มีผู้ศึกษาพบตัวแปรความไม่พึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรอยู่เสมอ (Lefkowitz, 1971; Mobley และคณะ 1975; Steers และ Mowday, 1981 ; Wanous, 1980 ; Vroom, 1964) ความพึงพอใจในงานเกิดจากงานที่ท้าทาย งานที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและงานที่มีผลตอบแทนคุ้มค่า งานเหล่านี้ก่อให้เกิดความพึงพอใจ หากเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะเป็นสาเหตุของการลาออกจากงาน

6) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การรับรู้ทางเลือกที่มีอยู่ กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ในสังคม สภาพของตลาดแรงงาน ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลให้บุคคลลาออกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ (Mobley , 1979; Steers และ Mowday, 1981) นอกจากนี้ Stoikov และ Raiman (1968 quoted in Mowday et al., 1982) ก็ได้ศึกษาพบว่า ถ้าสภาพเศรษฐกิจดี มีรางวัลตอบแทนการทำงานในรูปตัวเงินสูง จะมีผลต่อการลาออกมาก แต่ขณะเดียวกันหากอัตราว่างงานสูง บุคคลก็จะลาออกจากงานน้อยลง Porter และคนอื่น ๆ

(1975) ก็พบเช่นกันว่า การลาออกของบุคลากรจะต่ำลงเมื่อเกิดภาวะเงินเฟ้อ หรือช่วงที่เศรษฐกิจซบเซา

7) ผลการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลพบว่าผลการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับดี หรือน่าพอใจโดยบุคคลได้รับข้อมูลป้อนกลับอยู่เสมอ ก็จะไม่คิดลาออก แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ก็จะทำให้เกิดความเครียดหรือความคับข้องใจและนำไปสู่การตัดสินใจลาออกได้ (Steers และ Mowday, 1981 ; Wanous , 1980)

8) ปัจจัยด้านทัศนคติต่องาน หรือความรู้สึกต่องานนั้น รวมถึงความผูกพันในงาน หรือความผูกพันต่อองค์การที่บุคคล มีความรู้สึกที่ต่องานหรือองค์การนั้น มีผลต่อการทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามทำงานให้แก่องค์การ แนวโน้มการลาออกก็มีต่ำลง ความสัมพันธ์ของทัศนคติต่องานกับการลาออกจึงเป็นไปในทางกลับกัน ดังนั้นหากบุคคลมีทัศนคติต่องานต่ำลง แนวโน้มการลาออกก็จะสูงขึ้น (Mobley และคนอื่น ๆ 1979; Muchinsky และ Tuttle, 1979 ; Steers และ Mowday, 1982.)

9) ปัจจัยด้านความพยายามเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขสถานการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการคงอยู่หรือลาออกของบุคคลได้ ซึ่ง Steers และ Mowday (1981) จัดเป็นตัวแปรที่แทรกเข้ามาในระหว่างที่บุคคลอาจจะกำลังมีความรู้สึกต่องานค่อนข้างต่ำ หากได้มีโอกาสเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เช่น ปรับโครงสร้างของงานใหม่ เข้าไปมีส่วนร่วมให้มากขึ้น หรือหาทางบีบบังคับให้คนอื่นออกไปจากองค์การ เป็นต้น ถ้าบุคคลนั้นทำสำเร็จก็จะมีผลต่อการยังคงทำงานอยู่ต่อไปได้ แต่ถ้าหากไม่สำเร็จบุคคลนั้นก็อาจจะลาออกไปในที่สุด

10) ความตั้งใจจะคงอยู่ หรือลาออก Mobley และคนอื่น ๆ (1979) และ Steers และ Mowday (1981) พบว่าเป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อการพยายามค้นหาทางเลือกว่าจะอยู่ต่อไปหรือลาออก และขณะเดียวกันก็เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการลาออกโดยตรง เมื่อบุคคลตั้งใจแล้วว่าจะลาออก อาจจะตัดสินใจลาออกโดยทันทีก็ได้

11) การแสวงหาทางเลือกและโอกาสในการหาทางเลือกในงาน Price (1977) และ Steers และ Mowday (1981) พบว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกได้ง่ายขึ้น หากบุคคลมีความปรารถนา หรือตั้งใจจะลาออกอยู่แล้ว และมีโอกาสได้ค้นหาทางเลือก โดยเฉพาะทางเลือกที่เป็นงานใหม่ ที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนดีกว่างานปัจจุบันของบุคคลนั้น การตัดสินใจลาออกก็จะเกิดขึ้นได้ทันที

12) อิทธิพลของสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน Steers และ Mowday (1981) ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ว่า สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคคลได้ เช่นความไม่สุขใจกับการทำงาน คู่สมรสไม่สามารถย้ายที่ทำงานหรือหางานใหม่ได้ยาก ความสนใจที่บุคคลมีนอกเหนือจากงานที่ทำ เงื่อนไขที่สำคัญของครอบครัว เป็นต้น Abelson (1987) ก็พบว่า ภาวะรับผิดชอบในการดูแลครอบครัว หรืออำนาจในการตัดสินใจของบุคคลในครอบครัวที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลนั้นก็จะมีผลต่อการตัดสินใจลาออกได้เช่นกัน

13) ปัจจัยที่เป็นคะแนนจากแบบทดสอบต่าง ๆ มีงานวิจัยของ Muchinsky และ Tuttle (1979) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นคะแนนจากแบบทดสอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก แต่ความสัมพันธ์นั้นไม่ใช่ว่าชัดเจน และแบบทดสอบบางชนิดมีโครงสร้างย่อยที่ไม่มีมีความสัมพันธ์กับการลาออก เช่น แบบทดสอบสติปัญญา ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยที่ไม่พบในงานวิจัยอื่น ๆ อีก

จากแนวคิดของนักทฤษฎีและนักวิจัยกลุ่มหลังนี้ ได้แก่ Steers และ Mowday , Mobley , Wanous , Muchinsky และ Tuttle และ Weisberg และ Kirschenbaum ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของบุคคลแตกต่างกันออกไป คือ ได้เน้นความสำคัญของข้อมูลภูมิหลังส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ว่ามีอิทธิพลต่อการลาออก นอกเหนือจากความคาดหวัง และผลตอบแทนรวมทั้งลักษณะเนื้อหาของงาน ตามที่นักทฤษฎีกลุ่มที่กล่าวถึงในตอนต้นได้เสนอไว้ ดังนั้น แนวคิด ของนักทฤษฎีกลุ่มหลังจึงกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกไปได้กว้างขวางกว่า โดยเฉพาะ Steers และ Mowday ได้ให้ความสำคัญของอิทธิพลของสิ่งที่ไม่เกี่ยวกับงานว่ามีผลต่อการลาออกของบุคคลได้ชัดเจน

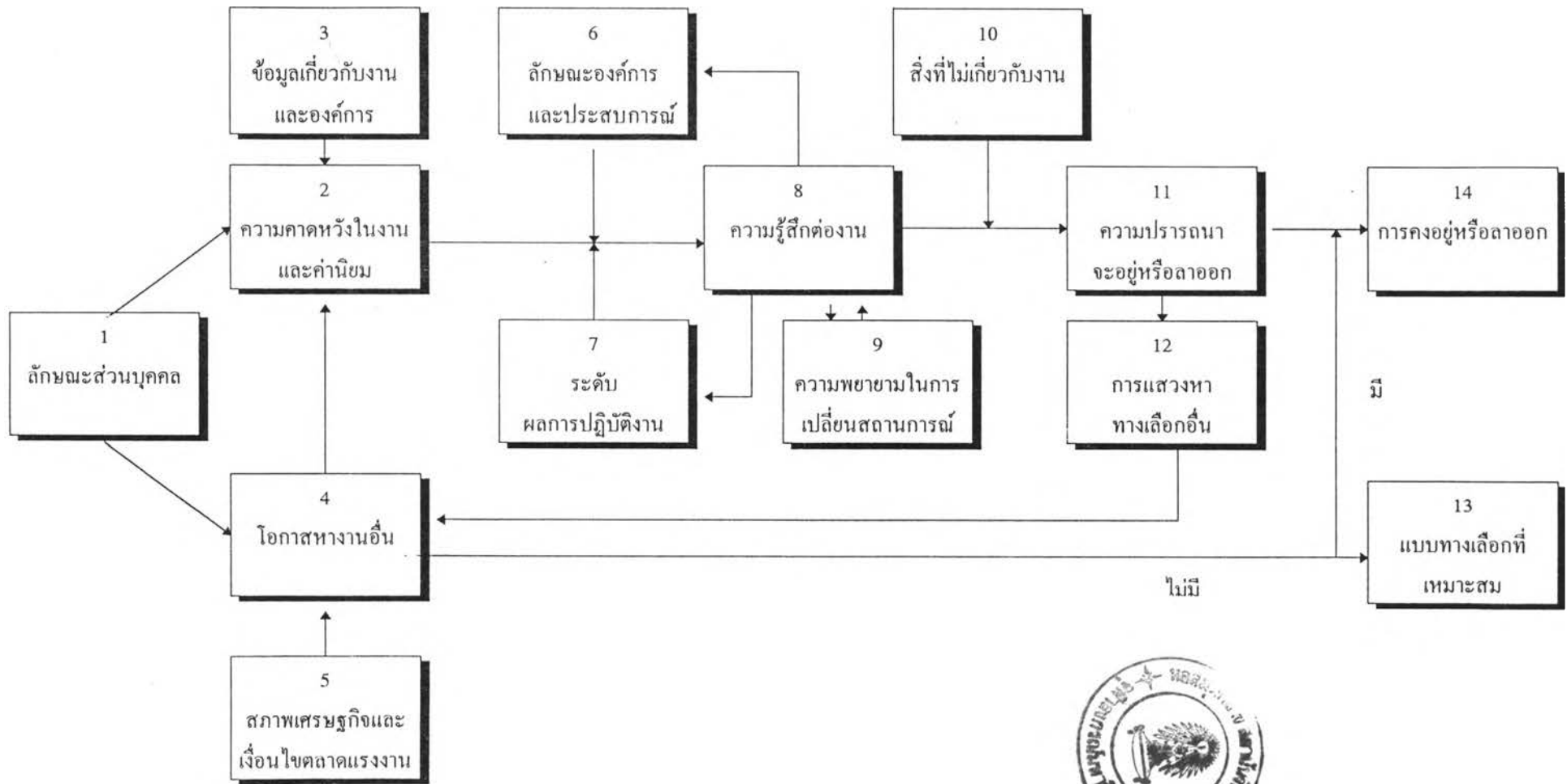
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออก ได้พบว่า การตัดสินใจลาออกจากงานของบุคคลนั้น มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ได้แก่ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลซึ่งเป็นข้อมูลส่วนตัวของบุคคล ปัจจัยลักษณะองค์การ อันประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การรวมถึง ประสบการณ์ในงานและองค์การ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเปิดโอกาสทางการเมือง จากการศึกษาพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจของบุคลากร (model of voluntary

turnover) ซึ่ง Steers และ Mowday (1981 quoted in Mowday et al, 1982) ได้พัฒนาขึ้นมาที่มีความสมบูรณ์ในการนำเสนอปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคคล ครอบคลุมปัจจัยที่มีงานวิจัยและกรอบแนวคิดของนักทฤษฎีคนอื่น ๆ กล่าวถึงทุกตัวแปร

ผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดการลาออกโดยสมัครใจของบุคลากร ซึ่ง Steers และ Mowday ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



ที่มา :Steers and Mowday, 1981 (quoted in Mowday et al. 1982,p.124.)

รูปแบบการลาออกโดยสมัครใจของบุคลากร ตามแนวคิดของ Steers และ Mowday นี้ใช้อธิบายกระบวนการตัดสินใจลาออกของบุคลากรได้ดี โดยรูปแบบดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- 1) ความคาดหวังและทัศนคติต่องาน
 - 2) ทัศนคติต่องานและความตั้งใจจะลาออก
 - 3) ความตั้งใจจะลาออก ทางเลือกที่มี และการลาออกจริง
- จากแผนภูมิที่ 1 สามารถอธิบายแนวคิดได้ดังนี้

1. ความคาดหวังและทัศนคติต่องาน

1.1) ความคาดหวังในงานและค่านิยม

เมื่อบุคคลเข้าทำงานในองค์การ บุคคลจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับงาน องค์การ และผลตอบแทนที่จะได้รับบุคคลแต่ละคนก็จะตั้งความคาดหวังในงานและค่านิยม (2) ตามความต้องการของตนซึ่งจะได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยอีก 3 ประการได้แก่

1.1.1) ลักษณะส่วนบุคคล (1) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน อาชีพ ภาระรับผิดชอบในครอบครัว ระดับรายได้ ประสบการณ์และบุคลิกภาพ

1.1.2) ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การ (3) ทั้งที่เป็นข้อมูลที่บุคคลได้รับมาก่อนเลือกเข้ามาสู่องค์การ และในระหว่างเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้ว หากข้อมูลที่ได้รับสอดคล้องกับความคาดหวังในงาน และเป็นไปในด้านดี บุคคลนั้นก็จะมี ความมั่นใจมากขึ้นที่ได้เลือกทำงานในองค์การนั้น และบุคคลก็จะบรรลุความคาดหวังได้ง่าย

1.1.3) โอกาสหางานอื่น (4) เป็นกรณีที่บุคคลได้มีโอกาสหางานอื่น หรือหาทางเลือกอื่นแล้วนำมาประเมินเปรียบเทียบกับความคาดหวังในงานและค่านิยมในงาน ปัจจุบันของตน สิ่งที่ได้จากการประเมินจะมีผลต่อความคาดหวังในงานและค่านิยม ขณะเดียวกัน โอกาสการหางานอื่นนั้นก็ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ และเงื่อนไขเกี่ยวกับตลาดแรงงาน (5) ด้วย

นอกจากความคาดหวังในงานและค่านิยมจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 3 ประการ ดังกล่าวแล้ว ในกระบวนการขั้นตอนต่อไป ความคาดหวังในงานและค่านิยมนี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก

ต้องงาน (8) ที่บุคคลมีด้วย

1.2) ความรู้สึกต่องาน

ปัจจัยนี้รวมถึงความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การด้วย ซึ่งความรู้สึกต่องานนี้จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 3 ประการ คือ

1.2.1 ความคาดหวังในงานและค่านิยม (2) ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

1.2.2 ลักษณะองค์การและประสบการณ์ที่ได้รับ (6) ที่จะมีส่วนสนับสนุนความรู้สึกต่องานของบุคคล ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน นโยบายในการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคล ภารกิจที่เป็นจริงของบุคคล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กลุ่มร่วมทำงาน แบบของการนิเทศและบังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และโอกาสที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวแปรเหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นประสบการณ์ที่เป็นจริงในองค์การ ซึ่งเป็นสัญญาณว่า ความคาดหวังของบุคคลนั้นได้เกิดขึ้นจริงในองค์การ หรือว่าเขาจะต้องไปหาประสบการณ์เหล่านี้จากองค์การอื่น

1.2.3 ระดับผลการปฏิบัติงาน (7) ถ้าบุคคลมีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ จะทำให้มีความรู้สึกต่องานต่ำไปด้วย นอกจากนั้นยังเพิ่มความเครียดและความคับข้องใจให้บุคคลนั้นอีก หากองค์การหาทางส่งเสริมให้บุคคลได้เพิ่มระดับผลปฏิบัติงาน ก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่องานและปรารถนาจะอยู่ทำงานในองค์การต่อไป

ความรู้สึกต่องานจะส่งผลสะท้อนกลับและมีอิทธิพลต่อลักษณะองค์การและประสบการณ์ที่ได้รับ (6) กับระดับผลปฏิบัติงาน (7) ด้วยเช่นกัน คือความรู้สึกต่องานในทางลบจะกระทบต่อผลปฏิบัติงานทำให้ระดับผลปฏิบัติงานลดลง และเป็นประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อองค์การ

ความรู้สึกที่ไม่ดีต่องานยังเป็นสาเหตุทำให้บุคคลพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ (9) โดยบุคคลนั้นพยายามขมใจยังไม่คิดจะลาออก แต่จะพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เช่น พยายามปรับโครงสร้างของงานใหม่ จัดการกับสภาพแวดล้อมของงานให้ดีขึ้น เป็นต้น กลไกเหล่านี้อาจจะช่วยปรับปรุงความรู้สึกต่องานของบุคคลได้ ส่วนบุคคลนั้นจะอยู่ทำงานต่อหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ว่าจะทำสำเร็จหรือไม่

2. ทิศนคติต่องานและความตั้งใจจะลาออก

รูปแบบการลาออกโดยสมัครใจของบุคลากรนี้ยังแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึก ต่องานของบุคคล และความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์การ (11) ซึ่งความ ปรารถนาหรือความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกนั้น ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 2 ประการ คือ

2.1 ความรู้สึกต่องาน (8) ดังที่กล่าวในตอนต้นหากความรู้สึกต่องานเป็นไปใน ด้านดีอยู่แล้ว หรือบุคคลพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์จนทำให้ความรู้สึกต่องานมีอยู่ในระดับที่ พอใจแล้ว บุคคลก็จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป แต่ถ้าความรู้สึกยังเป็นไปในทางลบอยู่ความตั้งใจ ลาออกก็จะเกิดขึ้น

2.2 สิ่งที่ไม่เกี่ยวกับงาน (10) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตั้งความปรารถนา ว่าจะคงอยู่หรือลาออก เช่น คู่สมรสไม่อยู่เป็นหลักแหล่งแน่นอนเพราะต้องย้ายงานบ่อยหรือย้าย ไม่ได้เลย วิธีชีวิตของบุคคลมุ่ง ไปสู่เรื่องอื่นนอกเหนือจากงาน เงื่อนไขชีวิตครอบครัว เป็นต้น ล้วนส่งผลต่อความตั้งใจจะอยู่หรือลาออก

3. ความตั้งใจจะลาออก ทางเลือกที่มีและการลาออกจริง

เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ ดำเนินมาถึงขั้นที่บุคคลเริ่มมีความปรารถนาหรือตั้งใจว่าจะ คงอยู่หรือลาออก (11) จากองค์การ บุคคลจะดำเนินการต่อไปเป็น 2 กรณี คือ

3.1 หากบุคคลตั้งใจจะคงอยู่หรือลาออกและตัดสินใจทันที แม้ไม่มีทางเลือกอื่น หรือไม่พยายามมองหาทางเลือกบุคคลก็จะตัดสินใจว่าจะอยู่หรือลาออก (14)

3.2 หากบุคคลยังพยายามที่จะประสมประสานความตั้งใจที่จะลาออกกับการ แสวงหาทางเลือกอื่น (12) ก่อนการตัดสินใจ โดยผ่านขั้นตอนของการแสวงหาทางเลือกอื่น (4) ก่อน ซึ่งก็จะได้รับอิทธิพลจาก ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (1) และสภาพเศรษฐกิจและเงื่อนไข ตลาดแรงงาน (5) อีกด้วย หากทางเลือกมีน้อยทางหรือไม่มีเลย บุคคลอาจจะเลือกทางเลือก ที่คิดว่าเหมาะสมกับตนเอง (13) เพื่อลดความเครียดหรือลดความคับข้องใจ ซึ่งเป็นผลให้เขา ไม่ต้องลาออกไป ทางเลือกเหล่านี้อาจจะรวมถึง การขาดงาน การติดยาเสพติด การก่อวิน การเกิดความเฉื่อยชา เป็นต้น ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลแสวงหาทางเลือกอื่น (12) แล้วค้น พบทางเลือกที่เป็นไปได้ บุคคลนั้นก็ตัดสินใจว่าจะคงอยู่หรือลาออก (14) จริง ซึ่งเป็นจุดสุด ท้ายของรูปแบบการลาออกโดยสมัครใจของบุคลากร ตามแนวคิดของ Steers และ Mowday

องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรตามกรอบแนวคิดของ Steers และ Mowday, (1981 quoted in Mowday et.al, 1982) จำแนกออกได้ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบไปด้วยข้อมูลส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ ตำแหน่งงาน ภาวะรับผิดชอบในครอบครัว ความสนใจในการทำงาน ประสบการณ์ก่อนเข้าทำงาน และบุคลิกลักษณะของบุคคล

2. ความคาดหวังในงานและค่านิยมในงาน ประกอบไปด้วยสิ่งที่บุคคลคาดหวังจะได้รับจากงานที่ทำ เช่น สิ่งที่คุณคนนั้นรู้สึกว่าจะต้องมีหรือปรารถนาจะมีจากการได้ทำงานนั้น ตลอดจนความรู้สึกชื่นชมหรือให้ความสำคัญแก่งานและองค์การที่ตนทำงานอยู่ สิ่งที่คุณคนคาดหวังจากการทำงานนั้นมีลักษณะต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผลตอบแทนทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงิน และในรูปของผลประโยชน์อย่างอื่น รวมทั้งในผลตอบแทนที่เป็นเกียรติยศ ชื่อเสียง และความภูมิใจที่จะได้รับจากการทำงานนั้น ๆ

3. ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การ ประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การที่เลือกเข้าไปทำงาน ทั้งข้อมูลที่ได้รับมาก่อนเลือกเข้าไปทำงาน และข้อมูลที่ได้รับมาระหว่างที่เข้าไปปฏิบัติงานในองค์การนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การนี้ จะสัมพันธ์กับความคาดหวังในงาน ข้อมูลที่ได้รับมาก่อนเข้าทำงานในองค์การ จะช่วยในการตั้งความคาดหวังของบุคคลต่อเมื่อเข้าปฏิบัติงานในองค์การแล้ว ข้อมูลที่เป็นความจริงที่ได้รับมาจะได้รับการประเมินว่าบรรลุความคาดหวังนั้นหรือไม่

4. โอกาสในการหางานอื่น ปัจจัยนี้หมายถึงจำนวนทางเลือกของงานที่น่าสนใจ โดยการประเมินกับงานที่ตนทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานนั้น ระดับความคาดหวังของบุคคลยังอยู่ในระดับสูงอยู่ แต่พอเวลาผ่านไประยะหนึ่งถ้าความคาดหวังนั้นเป็นจริง บุคคลก็ยังไม่มองหาทางเลือกอื่น เพราะยังมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ ต่อเมื่อความคาดหวังไม่ได้เป็นจริงขึ้นมา บุคคลก็จะมองหาทางเลือกของงานอื่นมาประเมินเปรียบเทียบ โอกาสในการหางานอื่น จึงประกอบไปด้วย โอกาสในการหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก

5. สภาพเศรษฐกิจและเงื่อนไขตลาดแรงงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจของประเทศโดยส่วนรวม ความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน การขยายตัวขององค์การ อาชีพในสังคม ตลอดจนการได้รับทราบข่าวสารข้อมูลภายนอกองค์การ

6. **ลักษณะองค์การและประสบการณ์** ประกอบไปด้วยส่วนที่เป็นลักษณะองค์การ ได้แก่ นโยบายขององค์การ การส่งเสริมสนับสนุน การจ่ายค่าจ้าง ภารกิจที่แท้จริงของบุคคล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ขนาดของกลุ่มร่วมทำงาน รูปแบบของการบังคับบัญชา โครงสร้างองค์การ โอกาสในการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ และเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

ประสบการณ์การทำงานในองค์การ คือประสบการณ์ที่ได้รับจริงในองค์การนั้น ๆ ซึ่งถ้าปฏิบัติงานไประยะหนึ่งแล้ว และได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้ บุคคลก็จะมีความผูกพันกับงานและองค์การ แต่ถ้าหากเป็นไปในทางตรงกันข้าม ปัจจัยเหล่านี้ก็จะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก เพื่อจะไปหาประสบการณ์ หรือสิ่งตอบแทนที่มากกว่าในที่อื่น ๆ ต่อไป

7. **ระดับผลการปฏิบัติงาน** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติต่องาน และส่งผลต่อการลาออกได้ ถ้าระดับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอยู่ในระดับต่ำ จะส่งผลให้ทัศนคติต่องานของบุคคลต่ำไปด้วย ก่อให้เกิดความวิตกกังวล และความคับข้องใจ นำไปสู่การตัดสินใจลาออกโดยความสมัครใจของบุคคล ถ้ามีโอกาสได้ทราบระดับผลการปฏิบัติงานและพัฒนาการปฏิบัติให้ดีขึ้น ก็จะทำให้มีทัศนคติต่องานที่ดีขึ้นเป็นการลดแนวโน้มการลาออกลงได้

8. **ความรู้สึกที่มีต่องาน** เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความปรารถนาหรือความตั้งใจที่จะลาออก ในกลุ่มบุคคลที่ลาออกนั้น จะพบว่าความรู้สึกต่องานในด้าน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การลดลง จึงทำให้เพิ่มความปรารถนาและความตั้งใจที่จะลาออก องค์ประกอบของความรู้สึกต่องาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

9. **ความพยายามจะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์** เมื่อบุคคลมีความรู้สึกหรือทัศนคติต่องานในระดับต่ำ บุคคลจะพยายามแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ก่อนจะลาออกไปจากองค์การ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ มีหลายวิธี เช่น การพยายามปรับโครงสร้างของงานที่ทำอยู่ การจัดสภาพแวดล้อมของงานให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงวิธีการจ่ายเงินเดือน เพื่อให้มีส่วนร่วมต่อไป การใช้ความพยายามทำให้เกิดความสอดคล้องกัน การเชื่อว่า จะลาออก หรือการบังคับผู้อื่นให้ลาออกไป สิ่งเหล่านี้เป็นกลไกที่บุคคลพยายามใช้ในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เพื่อที่จะปรับปรุงความรู้สึกหรือทัศนคติต่องานให้ดีขึ้น เพื่อจะยังคงอยู่ในองค์การต่อไป

10. **ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงาน** เป็นอิทธิพลของสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะลาออก หรือคงทำงานอยู่ในองค์การต่อไป ปัจจัยเหล่านี้มีหลายประการ เช่น ความไม่สุขใจที่จะทำงาน ข้อจำกัดในการประกอบอาชีพของคู่สมรส ศูนย์ความ

สนใจในชีวิตของบุคคลที่นอกเหนือจากงาน ความสัมพันธ์ของบุคคลนั้นกับครอบครัวของตน ระยะทางจากที่อยู่อาศัยไปยังที่ทำงาน องค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ มีผลต่อความปรารถนาหรือความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานต่อหรือลาออกได้

11. ความปรารถนาหรือความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออก เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น ๆ และจะส่งผลให้เกิด พฤติกรรม 2 ประการคือ การตัดสินใจคงอยู่ หรือลาออก และพฤติกรรมการแสวงหาทางเลือกอื่นที่ดีกว่า

12. การแสวงหาทางเลือกอื่น เป็นพฤติกรรมที่บุคคลที่พยายามค้นหาทางเลือกที่ชอกใจมากกว่าการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกทันที ซึ่งทางเลือกอื่นที่แสวงหา นั้นจะมีอย่างน้อยเพียงใดเหมาะสมหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับโอกาสการหาทางเลือก และปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจ และตลาดแรงงานด้วย

13. ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นทางเลือกเพื่อการปรับตัว สำหรับบุคคลที่แสวงหาทางเลือกอื่นที่ดีกว่าไม่ได้ บุคคลก็จะไม่ลาออกไปจากองค์การแต่จะปรับตัวโดยวิธีเลือกทางที่เหมาะสมสำหรับตนเองเพื่อเป็นการลดความวิตกกังวลหรือความคับข้องใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ตนไม่สามารถจะลาออกได้ เช่น การขาดงาน การติดยาหรือเสพยาจนติดเป็นนิสัย การก่อวินาศกรรม การฉ้อโกง เป็นต้น

14. การตัดสินใจคงอยู่หรือลาออก เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการแสวงหาและมีทางเลือกแล้ว หากบุคคลพบทางเลือกที่ดีกว่า แต่มีเหตุผลบางอย่างที่ยังไม่สามารถลาออกไปได้ บุคคลนั้นก็ตัดสินใจคงอยู่ในองค์การต่อไปด้วยดี แต่ถ้าบุคคลหาทางเลือกที่ดีกว่า และมีความตั้งใจที่จะลาออกประกอบกับมีความเป็นไปได้ที่จะลาออก บุคคลนั้นก็ตัดสินใจลาออกจากงานและองค์การได้จริง

จากองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ตามกรอบแนวคิดนี้จะจัดกลุ่มปัจจัยเข้าด้วยกันได้เป็น 4 กลุ่มปัจจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (Individual Characteristics) ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ภาระรับผิดชอบในครอบครัวความสนใจหรือมุ่งมั่นในการทำงาน และบุคลิกลักษณะของบุคคล

2. ปัจจัยลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การที่บุคคลได้รับ

ความคาดหวังในงานและค่านิยม เกียรติยศ ชื่อเสียงที่ได้รับจากการทำงาน นโยบาย และ เป้าหมายขององค์กร โครงสร้างขององค์กร การส่งเสริมสนับสนุน ภารกิจขององค์กร ความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา) ขนาดของกลุ่มทำงาน รูปแบบการบังคับบัญชา โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสบการณ์จากการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่องาน

3. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงาน (Nonwork Influences) ประกอบด้วย สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ แต่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคคล เช่น ความไม่สุขใจที่จะทำงาน ข้อจำกัดในการประกอบอาชีพหรือการย้ายงานของคู่สมรส ศูนย์ความสนใจของชีวิตอยู่นอกเหนือจากงาน ความสัมพันธ์ของบุคคลนั้นกับครอบครัว อิทธิพลของบุคคลในครอบครัว ระยะทางจากที่อยู่อาศัยไปยังที่ทำงาน ตลอดจนความตั้งใจจะลาออก

4. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Organizational Environment) ประกอบไปด้วย สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ตลาดแรงงาน ตลอดจนโอกาสในการหาทางเลือกของงานด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ได้พบเอกสารที่มีความสำคัญต่อการศึกษาวิจัยอีกรายการหนึ่ง คือ "พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538" ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติที่ตราขึ้นเพื่อจัดตั้งสถาบันราชภัฏแทนวิทยาลัยครูที่มีอยู่เดิมทั้งหมดจำนวน 36 แห่ง และมีผลบังคับใช้เมื่อ 25 มกราคม 2538

เป้าหมายของสถาบันราชภัฏ ตามที่ระบุในมาตรา 7 แห่งสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู โดยให้สถาบันราชภัฏเป็นส่วนราชการในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ หรือ กรมการฝึกหัดครูเดิมนั้นเอง

โครงสร้างองค์กรของสถาบันราชภัฏนั้น หากพิจารณาตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัตินี้ จะมีส่วนราชการดังนี้ คือ

- 1) สำนักงานอธิการบดี
- 2) บัณฑิตวิทยาลัย
- 3) คณะ

4) สำนักวิจัย

5) หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ โดยส่วนราชการเหล่านี้มีฐานะเทียบเท่ากอง

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏดำเนินการภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏและมีสภาวิชาการเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการ ส่วนสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งนั้น ให้สภาประจำสถาบันราชภัฏมีอำนาจ และหน้าที่ในการกำกับดูแลให้สถาบันปฏิบัติตามนโยบายและแผนพัฒนาตามที่คณะกรรมการสภาสถาบันกำหนด โดยมีอธิการบดีของแต่ละสถาบันเป็นผู้บริหารกิจการของสถาบัน ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ของคณะกรรมการสภาสถาบันและของสถาบัน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 112 ตอนที่ 4ก ; 24 มกราคม 2538)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Marsh และ Mannari (1977) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรและการลาออก ในลักษณะของการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นตัวทำนาย เพื่อต้องการอธิบายว่าเหตุใดในองค์กรของญี่ปุ่นจึงมีอัตราการลาออกของบุคลากรต่ำกว่าองค์กรของอเมริกา โดยศึกษาจากพนักงาน 1,033 คน ของบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นการศึกษาระยะยาว พบว่าสาเหตุของการลาออกจากรบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เกิดจากการสมรส การเตรียมการสมรส ออกไปเลี้ยงลูก ส่วนผู้หญิงก็กลับไปมีบทบาทของแม่บ้านต่อไป หรือกลับไปช่วยครอบครัว อันดับต่อมาคือลาออกไปเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นหรือออกไปสร้างงานด้วยตนเอง และสมัครใจออกไปเพื่อเหตุผลอื่น ๆ เช่น ไปศึกษาต่อ ครอบครัวย้ายที่อยู่ เป็นต้น

ข้อค้นพบที่ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน คือ ก) บัณฑิตและค่านิยมมีอิทธิพลต่อการลาออกและเปลี่ยนงาน ข) เพศชายลาออกทั้งในองค์กรของญี่ปุ่นและอเมริกาไม่แตกต่างกัน

Friedhoff (1989) ได้วิจัยเรื่อง "การลาออกของอาจารย์ : การทดสอบรูปจำลองเชิงเหตุผล" วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อจำแนกสาเหตุของการสมัครใจลาออกของอาจารย์มหาวิทยาลัย และอธิบายเหตุผลการลาออก การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ที่ลาออกไปจากมหาวิทยาลัยในภาคตะวันตกของสหรัฐอเมริกา จำนวน

71 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 91 และเก็บข้อมูลจากอาจารย์ที่ยังคงอยู่ในมหาวิทยาลัยอีก 101 คน ที่มีลักษณะอย่างเดียวกันกับอาจารย์ผู้ลาออก คือ ตำแหน่ง ภาควิชา เนศ และวัย กลุ่มตัวอย่างจึงรวมเป็น 172 คน ส่งแบบสอบถามคืนมา คิดเป็นร้อยละ 96 นอกจากนั้นยังตามด้วยการสัมภาษณ์อย่างสั้น ๆ ที่ผู้ตอบสามารถตอบด้วยคำพูดของตนเองว่า ทำไมจึงลาออกหรือยังคงอยู่ ส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ทำให้เพิ่มความเที่ยงตรงของการเปรียบเทียบข้อสังเกตของอาจารย์กับข้อเสนอในรูปจำลองเชิงเหตุผล (causal model) และ

2. ข้อเสนอเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดความคิดและแนวทางในการวิจัยต่อไป การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายรูปแบบจำลอง (model)

การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ใช้อธิบายการทดสอบอนาคตของ model และกำหนดจุดที่จะก่อให้เกิดการลาออก

ตัวแปรสำคัญที่พบว่าก่อให้เกิดการลาออกมี 11 ตัว

ตัวแปร 6 ตัว ที่ก่อให้เกิดการลาออก ได้แก่ ความเหมาะสมของทรัพยากรด้านกายภาพ ค่าใช้จ่ายของคู่สมรส ความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ของกลุ่มทำงาน การอยู่นอกห้องถิ่น และตัวแปร 5 ตัว ที่ทำให้อาจารย์ไม่ลาออก ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นธรรมในการกระจายอำนาจ การกระจายค่าจ้าง กระจายบุคลากรที่เหมาะสม การรวมอำนาจ

การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า รูปจำลองเชิงเหตุผล (causal model) ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการอธิบายการลาออกของอาจารย์ โดยอธิบายความแปรปรวนของรูปจำลองได้ร้อยละ 17 เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยอื่น ๆ เกี่ยวกับการลาออกแล้ว พบว่า ข้อค้นพบนี้ อธิบายได้ชัดเจนกว่า

Tanaomi (1990) ได้วิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะลาออก: การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย" วัตถุประสงค์เพื่อต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจที่จะลาออก ทั้งที่เป็นอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ กันที่ทำนายการลาออก และแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจต่อกระบวนการลาออก

วิธีการศึกษาใช้วิธีสังเกตแบบสอบถามให้ อาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ของมหาวิทยาลัยลาเวิร์น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติหลายประเภทประกอบด้วย การหาค่าเฉลี่ย การแจกแจงความถี่ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test การหาค่าสหสัมพันธ์บางส่วน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลของการศึกษาพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัย ลาเวิร์น โดยทั่วไป มีลักษณะคล้ายคลึงกับบุคลากรในกลุ่มอาชีพอื่น ในเชิงระดับของความพึงพอใจในงาน สิ่งที่พึงพอใจน้อยที่สุดคือโอกาสในการได้รับการสนับสนุนและการจ่ายค่าจ้าง พบว่ามีความแตกต่างในการสนับสนุน การจ่ายค่าจ้าง และความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างบุคลากรแต่ละกลุ่มของมหาวิทยาลัย ลาเวิร์น

การวิเคราะห์สมการถดถอยชี้ให้เห็นถึงรูปแบบที่แสดงผลว่า ประมาณร้อยละ 31 ของบุคลากรตั้งใจจะลาออกโดยเป็นผลมาจาก ลักษณะส่วนบุคคล ร้อยละ 8 และความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 23 การศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงความตั้งใจที่จะลาออกของบุคลากร มิติของความพึงพอใจในงาน มีความสามารถในการทำนายแตกต่างกันในกลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ การศึกษาเรื่องความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรจะเป็นประโยชน์ในแง่การเตรียมข้อมูลแผนกกับการสำรวจความพึงพอใจในงาน และลักษณะส่วนบุคคล หรือการทำนายการสูญเสียบุคลากร ควรเพิ่มตัวแปรในการศึกษาครั้งต่อไป ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ ความเหมาะสมของงาน ทางเลือกด้านเศรษฐกิจ ความกดดันอื่น ๆ ความคาดหวังในอนาคต เป้าหมายของการประกอบอาชีพหรือเปลี่ยนอาชีพ ควรมีการปรับปรุงสัดส่วนของความแปรปรวนในความตั้งใจลาออกเพื่อให้สามารถทำนายได้

นอกจากนี้ ระบบการสนับสนุนและการจ่ายค่าจ้างของมหาวิทยาลัย ลาเวิร์น ควรได้รับการปรับปรุง เพื่อจัดความไม่พึงพอใจอันจะเป็นการลดหรือป้องกันการลาออกต่อไป

Markham (1993) ได้ศึกษาเรื่อง "การใช้แนวคิดด้านการตลาดในการกำหนดเหตุผลของการลาออกของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาไปสู่การธุรกิจและอุตสาหกรรม" การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายจากอาชีพผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา ไปสู่ธุรกิจและอุตสาหกรรม อาจารย์เหล่านั้นเคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ในวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี รวมทั้งมหาวิทยาลัย ในสหรัฐ

อเมริกา รายชื่อของอาจารย์ได้มาโดยการสุ่มจากคณบดีของคณะบริหารธุรกิจ 90 แห่ง ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคม American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB) และจากคณบดีคณะครุศาสตร์ 139 แห่ง ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคม American Association of Colleges for Teacher Education (AACTE) สมมุติฐานการวิจัยและผลการวิจัยแสดงให้เห็นดังนี้ คือ

1. การศึกษาคั้งนี้จะพิสูจน์สมมุติฐานการเคลื่อนย้ายของอาจารย์จากคณะครุศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจไปสู่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่าไม่เป็นไปตามสมมุติฐานคือมีคณบดีเพียง 1 คน จากวิทยาลัยทั้ง 2 ประเภท และมีอาจารย์เพียง 29 คน เท่านั้นที่คิดว่าเป็นความจริง

2. มีความคาดหวังว่า การลาออกของอาจารย์คณะครุศาสตร์ และคณะบริหารธุรกิจ เพื่อไปทำงานในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม จะมีต่อเนื่องอยู่เรื่อย ๆ อย่างน้อยที่สุดก็คือ ระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ผลการวิจัยพบว่ามีคณบดีเพียง 11 คน เชื่อว่าการลาออกของอาจารย์จะมีอัตราเพิ่มขึ้น จำนวน 3 คน เชื่อว่าจะลดลง และจำนวน 73 คน เชื่อว่าจะยังคงอยู่ในอัตราเดิม

3. ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้อาจารย์ลาออกไปสู่โลกของธุรกิจ และอุตสาหกรรม สำหรับบางคน คือการเพิ่มของรายได้ที่ได้รับจากโลกของธุรกิจ สมมุติฐานข้อนี้ได้รับการยืนยันว่าถูกต้อง ศาสตราจารย์หลายคนตอบว่า "เงินเดือน" และ "ระบบการให้รางวัล" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด 2 ประเภทจากปัจจัย จำนวน 39 ปัจจัย ที่เลือกมาเป็นเหตุผลของการลาออก

4. อาจารย์เหล่านั้น เชื่อว่าการลาออกจากวงการศึกษาศึกษาไปสู่ภาคธุรกิจจะทำให้ได้พบความพึงพอใจในงานอย่างยิ่ง สมมุติฐานข้อนี้ก็ได้รับการยืนยันเช่นกัน

5. หลังการเปลี่ยนงานแล้วอาจารย์เหล่านั้นจะประสบปัญหาในการปรับตัวต่อตารางการปฏิบัติงานที่เข้มงวด การนิเทศงาน และการกวดขันในเรื่องกำหนดเวลา สมมุติฐานข้อนี้ไม่ได้รับการยืนยัน เพราะส่วนใหญ่กล่าวว่าตารางการปฏิบัติงานที่เข้มงวดและอื่น ๆ ก่อให้เกิดความกดดันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

Mallam (1993) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของอาจารย์ ของวิทยาลัยเทคโนโลยี/โปลีเทคนิค 10 แห่งในไนจีเรีย" โดยต้องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสมัครใจลาออกของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาของไนจีเรีย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบ

วัดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งพัฒนาโดย Mowday, Porter และ Steers กับดัชนีการพรรณนา งาน 6 ด้าน ซึ่ง พัฒนาโดย Smith , Kendall และ Hulin โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ งานที่ ทำปัจจุบัน ค่าจ้าง การสนับสนุน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน งานโดยส่วนรวมและความผูกพัน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ อาจารย์ประจำ 247 คน จากวิทยาลัยเทคโนโลยี/โปลีเทคนิค ที่ สุ่มมาได้ 10 แห่ง ในไนจีเรีย โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้รับแบบสอบถามคืน มา 208 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.21 การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับ .05 และ เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้สถิติ Scheffé ที่ระดับ .10

ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ประจำในวิทยาลัยเทคโนโลยี/โปลีเทคนิค ต่างไม่พึงพอใจ ต่อสภาพการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการสมัครใจลาออก คือ ค่าจ้างและโอกาสที่ได้รับ การสนับสนุน ข้อเสนอจากงานวิจัยชี้ให้เห็นถึงลักษณะส่วนบุคคล (เพศ, อายุ, คุณวุฒิ, ระยะเวลาการสอนในวิทยาลัย ระดับเงินเดือน, และภูมิฐานะเดิม) มีผลต่อทัศนคติต่องานของ อาจารย์ประจำ

ข้อเสนอแนะ สำหรับงานวิจัยต่อไปควรศึกษาการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ เหมาะสมสำหรับการรักษาอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความสามารถในวิทยาลัยเทคโนโลยี โปลีเทคนิค ของไนจีเรีย ต่อไป

Meinkoth (1962) ได้วิจัย เรื่อง "การอพยพของประชากรในประเทศไทย" โดย มุ่งศึกษาเพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการอพยพของประชากรจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย เข้าสู่พระนคร โดยวิธีการสัมภาษณ์ประชาชนที่โดยสารรถไฟมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สถานีรถไฟหัวลำโพง จำนวน 537 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นถึงสาเหตุ และจุดมุ่งหมายของการอพยพ จากนั้น วิเคราะห์ข้อมูลได้ว่าประชาชนเหล่านี้อพยพมาจากจังหวัด ไตบ้าง แล้วส่งผู้ช่วยวิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลในบางตำบลของจังหวัดที่มีผู้อพยพมากที่สุด 3 จังหวัด คือ สุรินทร์ ศรีสะเกษ และบุรีรัมย์ เพื่อสัมภาษณ์หัวหน้าครอบครัว ในตำบลที่มีผู้อพยพ ออกไปพระนครจำนวนมาก นอกจากนั้นยังได้เก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่นจำนวน ประชากรที่จำแนกตามภาคและจังหวัด สถิติการเกษตร การเศรษฐกิจของประเทศ โดยรวมและ รายภาคเป็นต้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลทางการวิจัยได้ว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่ง การอพยพของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยนั้น คือ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ

ซึ่งเป็นผลมาจากความยากจนของประชาชน และชาวนา ซึ่งไม่มีที่ทำกินหรือมีแต่ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถจะมีผลิตผลทางเกษตรกรรมไว้บริโภคอย่างพอเพียง โดยเฉพาะในปีที่มีความแห้งแล้งมาก ส่วนปัจจัยที่ดึงให้ประชาชนจากภาคตะวันออกเฉียงเหนืออพยพเข้ามาสู่พระนคร ได้แก่ โอกาสในการหางานทำ

วาสนา กังวาลเลิศ (2528) ได้วิจัยเรื่อง "การศึกษาแพทย์ไทยในสหรัฐอเมริกา : เหตุและผลของการเกิดกรณีสมองล่อง" เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดให้แพทย์ไทยออกไปประกอบอาชีพในสหรัฐอเมริกา โดยการศึกษาจากแพทย์ไทยในสหรัฐอเมริกาที่เป็นสมาชิกของสมาคมแพทย์ไทยในสหรัฐอเมริกา ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้แพทย์ไทยเดินทางไปประกอบอาชีพในสหรัฐอเมริกานั้น เนื่องจากต้องการความรู้ด้านการแพทย์ที่ทันสมัยและความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดให้แพทย์ไทยยังอยู่ที่สหรัฐอเมริกาคือ วิทยที่สูงขึ้นทำให้ไม่ยากกลับมาเริ่มต้นใหม่ในเมืองไทย การศึกษาของลูกก็เป็นประเด็นหนึ่งที่ทำให้แพทย์ไทยต้องอยู่อเมริกาเพราะไม่ต้องการให้ลูกต้องมาปรับตัวให้เข้ากับสังคมไทย เรื่องรายได้ และการศึกษาของลูกก็จึงเป็นปัจจัยที่ดึงให้แพทย์ไทยอยู่ในสหรัฐอเมริกาต่อไป

แสวง รัตนมงคลมาศและคณะ (2528) ได้ศึกษา เรื่อง "การสรรหา การคงอยู่ และการลาออกจากอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย" โดยศึกษาทั้ง 3 ประเด็นจากกลุ่มตัวอย่าง 94 คน จากมหาวิทยาลัยของรัฐ 14 แห่ง ผลการศึกษาเฉพาะประเด็นของการลาออกนั้น จากการสัมภาษณ์อดีตข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ลาออก จำนวน 83 คน สรุปได้ว่า สถานภาพทั่วไปของอาจารย์ที่ลาออก มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 3 ลักษณะ คือ เพศ อายุ และสาขาวิชา โดยพบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ลาออกเป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง ซึ่งเหตุผลที่สนับสนุนอาจจะจะเป็นเพราะเพศชายชอบการดิ้นรนเปลี่ยนแปลง และสามารถเลือกอาชีพได้ง่าย เนื่องจากอาจารย์ที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยมากที่สุดเป็นอาจารย์ในสาขาวิชาแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์และฝึกหัดครู สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจและพาณิชย์การ และสาขาวิชาสังคมพฤติกรรมศาสตร์

ด้านเหตุผลสำคัญที่ทำให้อาจารย์ลาออกมากตามลำดับ ได้แก่

- (1) เบื่อหน่ายความล่าช้าและไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการในมหาวิทยาลัย



- (2) ไม่พอใจในเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากการเป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย
- (3) อาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างผลสำเร็จในงานตามที่คาดหวังไว้
- (4) เป็นผู้อำนวยการประจำชุมนุมนายของระบบราชการในมหาวิทยาลัย
- (5) เป็นผู้อำนวยการเลือกตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- (6) มหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่ไม่เกื้อกูล/ไม่เอื้ออำนวยในการสร้างสรรค์หรือริเริ่มผลงานใหม่

(7) เป็นผู้อำนวยการทำงานที่ต้องผ่านคณะกรรมการ

มนิศา โอมะคุปต์ (2535) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานธนาคารและวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของตัวแปร เพื่อนำไปสร้างสมการในการจำแนกพนักงานที่มีแนวโน้มการลาออกจากธนาคาร โดยศึกษากลุ่มพนักงานธนาคารจำนวน 230 คน มีตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ในการศึกษา 8 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร ความคาดหวังในการทำงาน การบรรลุความคาดหวัง ความตั้งใจจะอยู่ทำงานกับองค์กร การให้ความสำคัญกับผลตอบแทน ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงาน ผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์จำแนกประเภท พบว่า ตัวแปรความตั้งใจจะทำงานอยู่กับองค์กร และตัวแปรการให้ความสำคัญกับผลตอบแทนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงกับแนวโน้มการลาออกเป็น 2 อันดับแรก และรองลงมาได้แก่ ตัวแปรการบรรลุความคาดหวัง และตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน

อารมณ จินตพันธ์ (2536) ได้ทำวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานของข้าราชการครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" พบว่า ข้าราชการครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการครูหญิงและชาย มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานมากกว่าข้าราชการครูที่อายุเกิน 40 ปี ข้าราชการครูที่มีวุฒิสูง (ปริญญาตรี) มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานมากกว่าผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำ (ต่ำกว่าปริญญาตรี)