

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคาร
ในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง
MOTIVATION AFFECTING INTENTION TO LEAVE OF EMPLOYEES
IN THE HEAD OFFICE OF A BANK

ชนิกันต์ ปานพรหม

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง (2) ศึกษาความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง และ (3) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และพนักงานของธนาคารในสำนักงานใหญ่ ของธนาคารแห่งหนึ่ง จำนวน 2,536 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซีเมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และ (3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางลบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: แรงจูงใจ การลาออก

ABSTRACT

The objectives of this research are three-folds: (1) to study the level of the motivation for work of employees in the head office of a bank; (2) to study the level of the intention to leave of employees in the head office of a bank; and (3) to study the motivation affecting intention to leave of employees in the head office of a bank.

This research is quantitative research. The population used directors and employees in the head office of a bank of 2,536 people. The sample in the study, according using the table to determine the sample size of Krejcie & Morgan to select a specific sample group formula consisted of 335 people. The instrument of this research was a questionnaires using as a data collection tool. The statistics used in this study were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

Major findings: (1) the level of the motivation for work of employees in the head office of a bank was overall at high level; (2) the level of the intention to leave of employees in the head office of a bank was overall at low level; and (3) the motivation affecting negatively intention to leave of employees in the head office of a bank were overall where there was rather lowest level of negative. All aspects had statistically significant at the 0.01 level.

Keywords: Motivation, Resignation

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารองค์กรมีความซับซ้อนทั้งในด้านนโยบายและกระบวนการในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เห็นได้ชัด คาดการณ์ได้และทั้งที่เห็นไม่ชัด และประเมินได้ยาก โดยผู้บริหารต้องเน้นในการมองเป้าหมายของการตัดสินใจด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจให้แก่องค์กร เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร (ธมนวรรณ ชำรงสุทธิพันธ์, 2560, น. 1) บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high potential) โดยลักษณะเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะ ในการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่าง และเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีความต้องการประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้ (Intharakoed, 2017, น. 60)

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นทัศนคติของพนักงานทั้งที่แสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และการเรียนรู้ของพนักงาน ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมการตระหนักถึงความสำคัญ และมีแรงบันดาลใจต่อบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานในเชิงพัฒนาและจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งช่วยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และความร่วมมือ ซึ่งกันและกัน เพื่อการสร้างสรรค์ ปรับปรุงและพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยส่งผลต่อผลิตภาพและคุณภาพขององค์กร บุคลากรทุกส่วนในองค์กร มีบทบาทหน้าที่ในการสร้าง พัฒนาและรักษาสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสรรค์ความผูกพันของพนักงาน ให้มีต่อองค์กร พนักงานทุกคนที่มีความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และความสุขในการทำงานนั้นเชื่อว่าจะมีความผูกพันกับองค์กร (Organizational Engagement) เสมอไป ดังนั้น การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ (จิรวรรณ หาดทรายทอง, 2564, น. 42) การบริหารคนด้วยการผลักดันให้บุคลากรได้ทำในสิ่งที่ตนเองถนัดและควรที่จะเข้าใจความแตกต่างและความสามารถของบุคลากรในแต่ละคน เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงานที่เขาเหล่านั้นถนัด และจะทำผลงานออกมาให้สำเร็จได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารคนที่ถูก คือ ลองเปิดโอกาสให้เขาได้ทำในสิ่งที่คุณเล็งเห็นถึงความสามารถ และสนับสนุนเขาให้เต็มที่ ไม่ยึดติดอยู่กับอะไรเดิม ๆ ให้โอกาส และสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพจากสิ่งที่พวกเขาถนัดหรือสนใจ และอย่าลืมนับสนุนการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อคุณภาพของงาน (ปราณี ภาคสวรรค์, 2560, น. 2)

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะในการที่จะทำให้มนุษย์อยากทำงานจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดความอยากที่จะทำงาน ทำให้เกิดความสนใจ การ

เลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน และนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย (กิติ ตย์คานนท์, 2559, น.121) โดยที่แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในที่ทำงานออกมาในเชิงบวก เช่น มีความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ อย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ ขณะเดียวกันหากมนุษย์ไม่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจจะทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงลบ เช่น มีสภาพแวดล้อมที่เลวร้าย ทำกิจกรรมนั้น ๆ ให้ผ่านไปไม่ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่กับการทำกิจกรรมซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรในระยะยาวได้หากบุคลากรในองค์กรไม่มีการปรับตัวและไม่ยอมรับในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น (จิราภรณ์ แพรอ์ธต์, 2559, น. 3)

การลาออกเป็นการตัดสินใจของบุคคลด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ อาจมีสาเหตุเกิดจากแรงกดดันจากปัจจัยภายในองค์กร หรือปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลลาออกจากหน่วยงาน คือสภาวะการเป็นบุคลากรของหน่วยงาน การลาออกของบุคลากรถือเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนขององค์กร ทั้งด้านความต่อเนื่องของการดำเนินงาน หากบุคลากรที่ลาออกไปเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้นหมายถึงองค์กรได้เกิดภาวะสมองไหลจากภาครัฐบาลนำไปสู่ภาคเอกชน นั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการสรรหากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะ (Competency) และการรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กร การรักษาบุคลากรเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเชื่อว่า บุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการลาออกจึงเป็นปัญหาทั้งทางตรงและทางอ้อมที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (วรินทร์ การเดิม, 2563, น. 10)

ธนาคารแห่งนี้เป็นธนาคารของรัฐ ที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคาร พ.ศ. 2509 ตามเหตุผลในการจัดตั้ง คือ ในการส่งเสริมพัฒนาการเกษตรของประเทศ จำเป็นต้องจัดให้ความช่วยเหลือทางการเงิน อันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง เพื่อเกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตและรายได้การเกษตร ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถและยกระดับความผูกพันของเคิงคู่ธุรกิจธนาคาร โดยมีการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างมูลค่าธนาคารและทันต่อสถานการณ์ด้วยสารสนเทศ และการบริหารจัดการที่ดี การเสริมสร้างพฤติกรรมและประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และเสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจธนาคาร ดังนี้ 1. บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใสและเท่าเทียม ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับ ด้วยความเป็นธรรม สอดคล้องตามเกณฑ์การกำกับดูแล

กฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชนและมาตรฐานสากล 2. บริหารจัดการอัตรากำลังและขีดความสามารถ บุคลากรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งบริหารจัดการความก้าวหน้าในการทำงาน ความเป็นมืออาชีพ บริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีคุณค่าต่อบุคลากร 3. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ด้วยเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการ ปฏิบัติงาน สามารถขับเคลื่อนภารกิจธนาคารบรรลุตามเป้าหมายและเตรียมความพร้อมรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต 4. เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร ตลอดช่วงอายุการปฏิบัติงานใน ธนาคาร ผ่านการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และ 5. เสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และกรอบแนวคิดในการทำงานสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร (ธนาคารเพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2566, น. 1)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผล ต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง เพื่อทราบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 3 ปัจจัยหลัก ๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัยจูง ใจ และ 3) ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งพนักงานต้องมีแรงจูงใจในการทำงานถึงจะมีแรงผลักดันทำให้เกิด ความก้าวหน้าในอนาคต รู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน การวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยดังกล่าวมา ซึ่งหากเกิดขึ้นกับพนักงานจะทำให้เกิดภาวะดิ่งเครียดรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงานและนำไปสู่ความ ตั้งใจที่จะลาออกจากงานในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคาร แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคาร แห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน ธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ ในระดับมาก
2. พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง มีระดับความตั้งใจในการลาออก อยู่ใน ระดับน้อย

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

ด้านเนื้อหา

ขอบเขตเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหารองค์กร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความตั้งใจในการลาออก ประกอบด้วย 1) ด้านองค์กร 2) ด้านบุคลากรในองค์กร และ 3) ด้านสภาพแวดล้อม

ด้านพื้นที่

ธนาคารในสำนักงานใหญ่ ของธนาคารแห่งหนึ่ง ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และพนักงานของธนาคารในสำนักงานใหญ่ ของธนาคารแห่งหนึ่ง รวมทั้งสิ้น 2,536 คน (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2566, น. 1)

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และพนักงานของธนาคารในสำนักงานใหญ่ ของธนาคารแห่งหนึ่ง ซึ่งได้มาโดยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซีมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง รวมทั้งสิ้น 335 คน

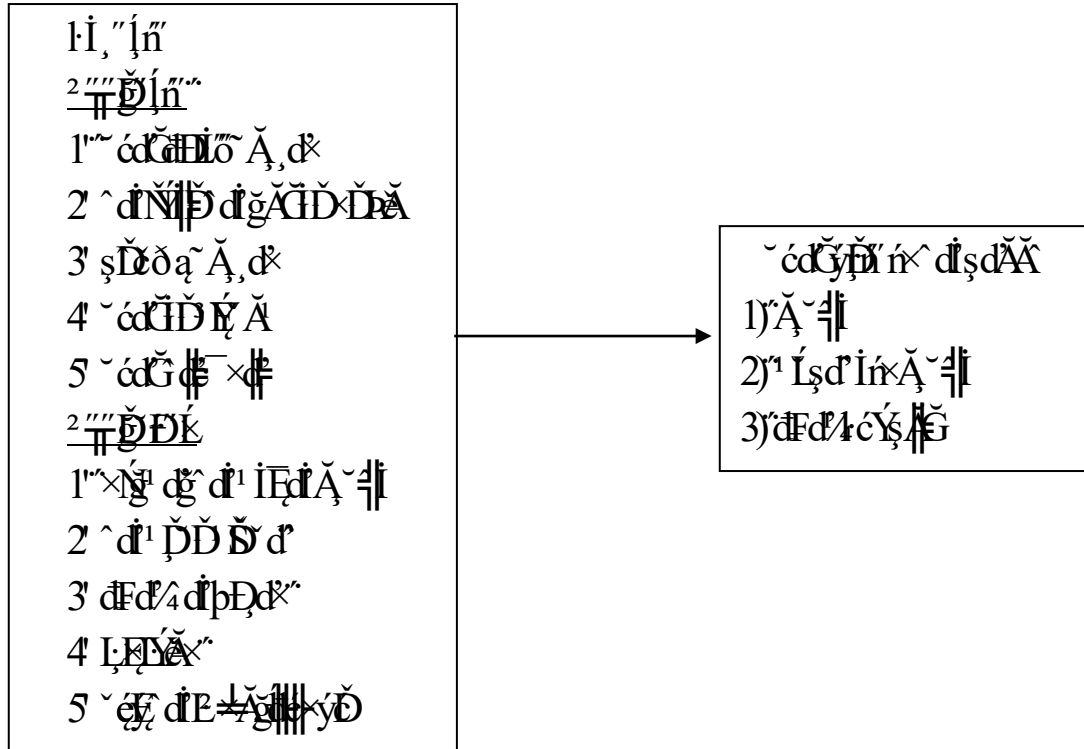
ด้านเวลา

งานวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการจัดทำช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2566 ถึง มกราคม พ.ศ. 2567

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.75) ปัจจัยจูงใจ มีการแสดงค่าโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.65) อันดับที่สามคือ ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.73) อันดับที่สุดคือ ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.76) และด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.79) และปัจจัยค้ำจุน มีการแสดงค่าโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.69) อันดับที่สามคือ ด้านเงินเดือน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.86) อันดับที่สุดคือ ด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.83) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านชีวิตการเป็นอยู่ส่วนตัว อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.89)

2. ระดับความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.49$, S.D. = 1.33) มีการแสดงค่าโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านบุคลากรในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.52$, S.D. = 1.29) รองลงมาคือ ด้านองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.48$, S.D. = 1.37) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านสภาพแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.47$, S.D. = 1.35)

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำสุด ($r_{xy} = -0.20$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการลาออกในทางลบ ระหว่าง -0.03 ถึง -0.28 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่ง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย คือ 1) พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 2) พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง มีระดับความตั้งใจในการลาออก อยู่ในระดับน้อย และ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่ง ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านเงินเดือน ด้านสภาพการทำงาน และด้านชีวิตการเป็นอยู่ส่วนตัว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแรงจูงใจของพนักงานเป็นปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งหลาย ๆ องค์กรต่างก็กำลังประสบปัญหานี้อยู่ แรงจูงใจในการทำงานจัดว่าเป็น ระดับพลังงาน ความมุ่งมั่น และความคิดสร้างสรรค์ที่พนักงานแต่ละคนในบริษัททุ่มเทให้กับงานของตน โดยปัจจัยที่สร้างแรงกระตุ้นนี้อาจประกอบไปด้วยเงินเดือนและสวัสดิการอื่น ๆ ความปรารถนาในแง่ของสถานะและการยอมรับ ความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงความรู้สึกว่างานของคุณมีประโยชน์หรือมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ซานนท์ อภิชัยณรงค์ (2557) ได้ศึกษาแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร : ศึกษากรณีสำนักอำนวยการประจำศาลอาญา พบว่า แรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กมลวรรณ ปานประดิษฐ์ (2560) ได้ศึกษาแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง พบว่า 1) ระดับแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ เกษวงค์รอด (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว พบว่า 1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุมานันท์ สกุสดี (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย พบว่า ภาพรวมปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับสำคัญมาก ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และภาพรวมปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับสำคัญมาก ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านโอกาสที่ได้รับ

ความก้าวหน้าในอนาคต ด้านเงินเดือน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

2. ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านบุคลากรในองค์กร ด้านองค์กร และด้านสภาพแวดล้อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกิดความไม่ผูกพันกับองค์กร ไม่พึงพอใจในลักษณะงาน รู้สึกว่าไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ไม่ท้าทาย ไม่น่าสนใจ หรือความไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความผูกพันด้านจิตใจ หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความไม่ลงตัวระหว่างบุคคลกับตัวงานและวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงวิธีการดำรงชีวิตเมื่อเป็นพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อิศราภา ศศิวิมลรัตน (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการลาออกจากงานประจำของมนุษย์เงินเดือน ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจที่ทำให้มนุษย์เงินเดือนคิดลาออกจากงานประจำมี 3 แรงจูงใจโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน 2. ความก้าวหน้า และ 3. ความอิสระ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กสิณ วิตะกุล (2562) ได้ศึกษาความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทอาหารแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า เหตุผลที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทอาหารแห่งหนึ่งในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ 1.) ลักษณะงาน พนักงานที่ทำงานที่ซ้ำซากจำเจ ไม่ได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ทำให้พนักงานไม่รู้สึกท้าทาย และ 2.) ค่าจ้างและสวัสดิการ การมีค่าจ้างและสวัสดิการที่น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับพนักงานอื่น ๆ ในระดับเดียวกันหรือเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ทำให้พนักงานคิดที่จะลาออก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปิยลักษณ์ สุภาพสุนทร (2564) ได้ศึกษาแนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงานธนาคารออมสินในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ปัจจัยในการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารออมสินในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมพบว่ามาจากสาเหตุจากด้านลักษณะของงาน และด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณาตชา วัฒนดิษยพันธ์ (2564) ได้ศึกษาการศึกษาหาแนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงานกรณีศึกษา “บริษัทสอบบัญชีข้ามชาติขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง” ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานผู้ช่วยผู้สอบบัญชี ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความซับซ้อนของงาน และปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและองค์กร

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวการเข้ากับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

งานได้ การได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชา การได้มีส่วนร่วมในการทำงานและ กิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขกับการทำงานและรู้สึกว่าตนนั้นได้เป็นส่วน หนึ่งขององค์กรปัจจัยเหล่านี้ทำให้ความตั้งใจหรือการลาออกของพนักงานนั้นเป็นไปได้ยากเนื่องจาก พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กชพรรณ มลิวัลย์ (2561) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ การประปาส่วนภูมิภาค สำนักงาน ใหญ่ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ การประปาส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบังคับบัญชาและ การควบคุม รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้าน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สัมหุฑา ชมภูงูช (2563) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผล ต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ รายได้ สถานภาพ อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน ที่ต่างกันส่งผลต่อ ความตั้งใจในการลาออกแตกต่างกัน และปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ นับถือ ด้านลักษณะของงาน และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือน ส่งผลทางลบต่อความตั้งใจ ในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง ด้าน ชีวิตการเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นจึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญ เกี่ยวกับชีวิตการเป็นอยู่ส่วนตัวของพนักงานให้มากขึ้น มีนโยบายให้พนักงานมีการแบ่งเวลางานกับ เวลาพักผ่อนที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอหลังจากเลิกงาน
2. ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง ด้าน บุคลากรในองค์กร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ดังนั้นจึงควรให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่อง ต่าง ๆ มากขึ้น จัดให้มีสวัสดิการที่มีความเหมาะสม ป้องกันการลาออกของพนักงานโดยเฉียบพลัน
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารใน สำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบ ดังนั้นผู้บริหารควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อ พนักงาน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะจะทำให้การทำงานของทุกฝ่ายเกิดผลลัพธ์ที่ดี ไม่มี ความขัดแย้ง มีความสุขในการทำงาน และลดความตั้งใจในการลาออกจากงานได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. คว้าการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง
2. คว้าการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง
3. คว้าการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งหนึ่ง

บรรณานุกรม

- กชพรรณ มลิวัลย์. (2561). **ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ การประปาส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่**. การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- กมลวรรณ ปานประดิษฐ์. (2560). **แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าโมกจังหวัดอ่างทอง**. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- กสิณ วิตะกุล. (2562). **ความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทอาหารแห่งหนึ่งในประเทศไทย**. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการ). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กิติ ตยัคคานนท์. (2559). **นักบริหารทันสมัย**. กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- จิราภรณ์ แพรอต์ถ์. (2559). **พลวัตและการดำเนินธุรกิจการขนส่งด้วยรถบรรทุกดินหินทรายของผู้ประกอบการ**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การประกอบการ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิราวรรณ หาดทรายทอง. (2564). **ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีการประปานครหลวง**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชานนท์ อภิชัยณรงค์. (2557). **แรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร: ศึกษากรณีสำนักอำนวยการประจำศาลอาญา**. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยเกริก.
- ณดา วัฒนชาติชนันท์. (2564). **การศึกษานโยบายการลดอัตราการลาออกของพนักงานกรณีศึกษา “บริษัทสอบบัญชีข้ามชาติขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง”**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2566). **นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://www.baac.or.th/th/cg/O23%20%20นโยบายแผน%20HR.pdf>.

- ธมนวรรณ อารงสุทธิพันธ์. (2560). **การพัฒนาระบบธุรกิจอัจฉริยะเพื่อการวิเคราะห์การลาออกของพนักงานในองค์กร**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปราณี ภาคสวรรค์. (2560). **การบริหารคนให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ**. สืบค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://apps.hpc.go.th/dmkm/web/uploads/2021/081004-20210819132516/14f9278ade86a3179211d6678d326980.pdf>.
- ปิยลักษณ์ สุภาพสุนทร. (2564). **แนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงานธนาคารออมสินในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (กลุ่มการจัดการ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พงษ์ศักดิ์ เกษวงศรีรอด. (2561). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว**. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วรินทร์ การเต็ม. (2563). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม : กรณีศึกษา หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย**. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันหจจุทา ชมภูษ. (2563). **แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุมานันท์ สกุลดี. (2561). **แรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- อิสราภา ศศิวิมลรัตน. (2561). **แรงจูงใจในการลาออกจากงานประจำของมนุษย์เงินเดือน**. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการ). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Intharakoed. (2017). **Talent Management : Corporate Challenge**. WMS Journal of Management, 4(2), 60-66.