

สาเหตุและแนวทางแก้ไขการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

ศรัณย์ วิริยธนกุล¹

ชฎาพร ชีฆาตุตมากร²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อหาแนวทางแก้ไขการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขต กรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการเก็บข้อมูลทางด้านความคิดเห็น ความเชื่อ เจตคติ ความรู้ พฤติกรรม การรับรู้ ความรู้สึก และอารมณ์ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ประชากรมีจำนวนทั้งหมด 1,200 คน ใช้สูตรการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) พนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่ลาออก จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง)

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุการลาออกจากงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร มีสาเหตุมาจาก 1) ความก้าวหน้าในงาน 2) ความเครียดที่เกิดจากความกดดันในการขายผลิตภัณฑ์ 3) การได้รับงานในปริมาณที่มากเกินไป 4) ความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลงาน 5) ความไม่สะดวกในการเดินทาง 6) สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี 7) ความมั่นคงในงานค่อนข้างต่ำ 8) ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม และ 9) ลาออกเพื่อศึกษาต่อ โดยแนวทางแก้ไขปัญหาคือ 1) ลดความสำคัญในด้านการขายผลิตภัณฑ์ 2) ปรับปริมาณงานให้มีความ 3) มีความยุติธรรมในการประเมินผล 4) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน 5) เปิดโอกาสกับพนักงานระดับล่างที่มีประสบการณ์ได้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้น และ 6) ให้โอกาสพนักงานได้ทำงานสาขาที่ใกล้กับที่พัก

คำสำคัญ: สาเหตุ แนวทางแก้ไข การลาออก

¹ โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จังหวัดสมุทรสาคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ จังหวัด กรุงเทพมหานคร 10240

² โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จังหวัดสมุทรสาคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ จังหวัด กรุงเทพมหานคร 10240 E-mail : kaooat@hotmail.com

CAUSES AND SOLUTIONS OF EMPLOYEE'S RESIGNATION OF KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED IN BANGKOK

Saran Viriyathanakul¹

Chadaporn Teekauttamakorn²

Abstract

The purposes of this study were (1) to investigate the causes of employees' resignation of Krung Thai Bank Public Company Limited (KTB) in Bangkok; and (2) to find out the solutions of KTB employees' resignation. This study was a qualitative research. In-depth Interview technique was used to collect data related to opinions, beliefs, attitudes, knowledge, behavior, perception, feelings, and emotions. The data were analyzed to find out the causes and solution of KTB employees' resignation in Bangkok. Population were 1,200 resigned employees and there were 300 resigned employees computed as sample group. Purposive sampling was used to draw studied samples. There were only 30 resigned employees being interviewed (accounted for 10 percent of sample group).

The study revealed that resignation of employees arises from (1) less promotion opportunity; (2) stress from product selling; (3) over workload; (4) unfair performance evaluation; (5) travel inconvenience; (6) bad organizational environment, (7) relatively low work stability; (8) inappropriate remuneration; and (9) resignation to study. The solutions of resignation revealed as follows: (1) reduce the importance of product selling; (2) adjust the workload appropriately; (3) create performance fairness; (4) provide opportunity for employees to express their opinion; (5) provide opportunity for experienced low-level employees to be promoted; and (6) allow employees to work close to the accommodation.

Keywords: Causes, Solutions, Resignation

¹ Master of Business Administration Program, Samutsakorn Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240

² Master of Business Administration Program, Samutsakorn Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240, E-mail : kaooat@hotmail.com

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์จะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่จะสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร จำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันที่พนักงานจะมีต่อองค์กร ซึ่งผลดังกล่าวจะส่งผลให้คนและงานเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดยคนเป็นผู้สร้างสรรค์งานและใช้งานเป็นสิ่งควบคุมพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจากความสัมพันธ์นี้จะเห็นว่า หากบุคลากรในองค์กรได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานให้เขาเหล่านั้นได้บรรลุความต้องการที่ตั้งไว้ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายขององค์กรได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 และ ธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์, 2545)

ในปัจจุบันธนาคารกรุงไทยได้ทำการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในเรื่องของสภาพเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบมาจากสังคม การเมืองในประเทศ จนกระทั่งเศรษฐกิจโลก เพื่อเป็นการรองรับกับความเจริญเติบโตในอนาคต ทางธนาคารกรุงไทยก็มีนโยบายรองรับออกมามากมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม พนักงานธนาคารกรุงไทยภายใต้สภาวะแข่งขันทางธุรกิจในยุคโลกไร้พรมแดนที่เต็มไปด้วยการแข่งขันชิงโอกาสความได้เปรียบทางธุรกิจ แต่ละองค์กรต่างต้องการสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเข้ามาทำงานให้กับองค์กรของตน เพราะสิ่งสำคัญที่สุดจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้นั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้องค์กรแต่ละแห่งต้องยอมลงทุนและใช้เวลาอย่างมากกับกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในงานแต่ละด้าน โดยหวังว่าบุคคลเหล่านั้นจะเข้ามาทำงานทุ่มเทความสามารถที่เขาอยู่ในการทำงานให้กับองค์กร แต่เนื่องจากบุคคลที่อยู่ในองค์กรมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อบุคคล ผลในทางบวกก็จะทำให้คนรักองค์กร มีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กรและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ แต่หากเกิดผลในทางลบก็อาจทำให้บุคคลผู้นั้นไม่รักองค์กร มีความรู้สึกต่อต้านองค์กร ทำงานไม่เต็มความสามารถ ไม่มีความสุขในการทำงาน และหาทางลาออกจากองค์กรไปในที่สุด (โชคดี รักทอง, 2523)

จากการศึกษาข้อมูลอัตราการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2560 พบว่า อัตราการลาออกของพนักงาน มีจำนวน 1,200 คน คิดเป็นร้อยละ 12 จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 10,000 คน ในขณะที่ผู้บริหารของธนาคารต้องการให้การลาออกของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครลดลง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะสามารถช่วยตอบสนองนโยบายของธนาคาร เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข ทำให้พนักงานลาออกลดลง หรือไม่ลาออกเลย เพื่อที่จะลดความสูญเสียไม่ว่าจะเป็น การสูญเสียด้านเวลา และเงินงบประมาณขององค์กร

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไข การลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย โดยจะทำการศึกษากับกลุ่มพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางป้องกันการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขการลาออกออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการได้ทำการศึกษามากมายเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน (Dubey, Gunasekaran, Altay, Childe, & Papadopoulos, 2016) ซึ่งนักวิจัยและนักวิชาการหลายคนได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับคำว่า ลาออกไว้แตกต่างกัน ซึ่ง Allen (2008) ได้อธิบายถึง การลาออกว่า คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ย้ายจากสถานที่ที่พวกเขาเคยทำงานไปทำงานในสถานที่อื่น นอกจากนี้ Tett and Meyer (1993) กล่าวว่า การลาออก หมายถึงสถานการณ์ที่พนักงานต้องการค้นหาและไปทำงานในองค์กรอื่น ๆ นอกจากนี้ Mobley (1982) ยังได้นิยามคำว่า ลาออก หมายถึงการยุติการเป็นสมาชิกในองค์กรโดยบุคคลที่ได้รับเงินชดเชยจากองค์กร

การลาออกสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย การออกจากองค์กรโดยสมัครใจและการออกจากองค์กรโดยไม่สมัครใจ โดย Bennell (2004) กล่าวว่า การลาออกโดยสมัครใจ หมายถึง การที่พนักงานตัดสินใจที่จะหยุดทำงานในองค์กรที่เคยปฏิบัติงาน และเลือกที่จะยุติความสัมพันธ์กับนายจ้างในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสาเหตุของการที่พนักงานตัดสินใจออกจากที่ทำงานนั้นมักจะมีเหตุผลมาจากส่วนตัวหรือที่เกี่ยวข้องกับงานหมวดหมู่อื่น ๆ เช่น ลักษณะของงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับ พรณิกา เนื่อนา (2555) ที่กล่าวว่า การรับรู้บรรยากาศบริหารงานในองค์กร เช่น ความยุติธรรมในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็น การสร้างความผูกพันอันดีกับผู้บังคับบัญชา ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความช่วยเหลือระหว่างพนักงาน และความสบายใจในการทำงานร่วมกัน มีผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน และยังสอดคล้องกับ ญัฐพร พิงบ้านเกาะ และกฤษฎา พิชราวณิช (2555) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานสามารถรวมไปถึงความเครียดที่เกิดจากการที่พนักงานรู้สึกกดดันจากการทำงาน พนักงานรู้สึกเครียดและเบื่อหน่าย ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของพนักงาน พนักงานมองหาโอกาสในการเปลี่ยนงาน บรรยากาศในการทำงานในที่อื่นที่ดีกว่า เป็นต้น

ในขณะที่การออกจากองค์กรโดยไม่สมัครใจ หมายถึง การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปัจจุบันโดยไม่ได้เต็มใจ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจากการเสียชีวิตหรือเจ็บป่วย นอกจากนี้ นายจ้างสามารถแจ้งให้พนักงานออกจากงานโดยตรงโดยพนักงานไม่ได้สมัครใจ เนื่องจากการที่พนักงานอาจจะขาดความสามารถในภาคปฏิบัติงาน หรือองค์กรมีการปรับระบบ หรือตัดสินใจลดจำนวนแรงงานลง

แนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกจากองค์กรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ญัฐพร พิงบ้านเกาะ และกฤษฎา พิชราวณิช (2555) กล่าวว่า การจัดสรรหน้าที่และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน สามารถช่วยลดปัญหาการลาออกจากองค์กรที่เคนทำงานอยู่ นอกจากนี้ พรณิกา เนื่อนา (2555) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน มีการประเมินและกระบวนการประเมินที่เหมาะสมและเป็นธรรม และมีการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานได้มีแรงจูงใจที่อยากอยู่ในองค์กร และมีความผูกพันในองค์กร ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรจะส่งผลให้พนักงานและงานเอื้อประโยชน์ต่อกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายขององค์กรได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 และ ธนิกานต์ มาชะศิริรานนท์, 2545)

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบและประเภทของการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาโดยใช้รูปแบบการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการเก็บข้อมูลด้านความคิดเห็น ความเชื่อ เจตคติ ความรู้ พฤติกรรม การรับรู้ ความรู้สึกและอารมณ์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ลาออกในปี พ.ศ. 2560 จำนวน 1,200 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณจากประชากรทั้งหมดโดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N = จำนวนประชากรในการวิจัยครั้งนี้
e = ค่าคลาดเคลื่อนจากค่าจริงของประชากร
ซึ่งการวิจัยนี้กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

แทนค่า

ค่าที่ได้จากการคำนวณคือ n = 300 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งหมดจำนวน 1,200 คน ใช้สูตรการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) พนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ลาออก จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบเชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการใช้คำถามเหมือนกันทุกคน เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยมีคำถามดังนี้

คำถามที่ 1 ช่วงที่ท่านทำงานที่ธนาคาร ท่านทำในตำแหน่งใด และมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง

คำถามที่ 2 ระยะเวลาที่ท่านได้ทำงานร่วมกับธนาคาร

คำถามที่ 3 ขณะที่ท่านปฏิบัติงานในธนาคาร ท่านมีความประทับใจและไม่ประทับใจในเรื่องใดบ้าง

คำถามที่ 4 สาเหตุที่ท่านตัดสินใจลาออกจากธนาคาร คืออะไร

คำถามที่ 5 ท่านต้องการให้ทางธนาคารปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดมากที่สุดเพื่อป้องกันไม่ให้นักงงานลาออก

คำถามที่ 6 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) พนักงานที่ลาออกในปี พ.ศ.2560 จำนวน 30 คน ที่สามารถติดต่อได้จากข้อมูลในระบบงานของธนาคาร ผ่านการนัดสัมภาษณ์และทางโทรศัพท์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยจำแนกความเห็นที่เหมือนกัน หรือสอดคล้องกันและความเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งจะอ้างเหตุผลและข้อเท็จจริงที่แต่ละคนเห็นสอดคล้องกันมาสนับสนุนความเห็นดังกล่าว เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหา รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางป้องกันการลาออกของพนักงาน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาโดยใช้รูปแบบการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการเก็บข้อมูลด้านความคิดเห็น ความเชื่อ เจตคติ ความรู้ พฤติกรรม การรับรู้ ความรู้สึกและอารมณ์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นแนวคำถามที่มีความสอดคล้อง ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร คาดว่าผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทย และยังช่วยในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตอื่น ๆ ของประเทศไทยต่อไป

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ลาออกในปี พ.ศ. 2560 จำนวน 1,200 คน ใช้สูตรการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) พนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ลาออก จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง)

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ดังนี้

1. ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการ เจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อบริการ เจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์ที่ปรึกษาธุรกิจ เจ้าหน้าที่อาวุโสซูเปอร์ไวเซอร์ที่ปรึกษาธุรกิจ เจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์ธุรกิจสินเชื่อ เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด เจ้าหน้าที่สนับสนุนงานสาขา หัวหน้าส่วนสนับสนุนงานสาขา เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ หัวหน้าส่วนธุรกิจสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ปรับโครงสร้างหนี้ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ หัวหน้าส่วนศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อบริการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ

2. ระยะเวลาที่ได้ร่วมงานกับธนาคารของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาที่ได้ร่วมงานกับธนาคารตั้งแต่ระยะเวลาที่นานที่สุดคือ 10 ปี ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งหัวหน้าส่วนสนับสนุนงานสาขา และหัวหน้าส่วนธุรกิจสัมพันธ์ ระยะเวลา 6 ปี 10 เดือน ตำแหน่งหัวหน้าส่วน

ศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อบริการ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 5 ปี ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส ซุปเปอร์ไวเซอร์ที่ปรึกษาธุรกิจ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อบริการ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 4 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อบริการ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 3 ปี 9 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อบริการ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 3 ปี 8 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ซุปเปอร์ไวเซอร์ธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 2 ปี 3 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 2 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 3 คน และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปรับโครงสร้างหนี้ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 1 ปี 5 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 1 ปี 4 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 2 คน ระยะเวลา 1 ปี 2 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 4 คน และตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนับสนุนงาน สาขา จำนวน 1 คน ระยะเวลา 9 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 1 คน ระยะเวลา 8 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 1 คน ระยะเวลา 7 เดือน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 1 คน และระยะเวลาที่เข้าร่วมงานกับธนาคารของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราระยะเวลาที่ต่ำที่สุดคือ ระยะเวลา 6 เดือน ซึ่งมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 1 คน

3. จากการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไขการลาออกของพนักงานจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

3.1 ความประทับใจ-ไม่ประทับใจ ที่เข้าร่วมงานกับธนาคาร กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน พบว่า สิ่งที่มีความประทับใจที่เข้าร่วมงานกับธนาคารมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงานที่คอยให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา มีจำนวน 18 คน หัวหน้างานที่คอยให้คำแนะนำในการทำงาน มีจำนวน 5 คน และความประทับใจธนาคารที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีชื่อเสียง มีจำนวน 4 คน ส่วนความประทับใจที่เข้าร่วมงานกับธนาคารน้อยที่สุดคือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับลูกค้า มีจำนวน 1 คน

ส่วนสิ่งที่ไม่ประทับใจจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่า ความกดดันเรื่องการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารทำให้เกิดความเครียด มีจำนวน 8 คน หัวหน้างาน มีจำนวน 5 คน และไม่ประทับใจเพื่อนร่วมงาน มีจำนวน 4 คน ส่วนความไม่ประทับใจที่เข้าร่วมงานกับธนาคารน้อยที่สุดคือ การเดินทางไม่สะดวก ที่ทำงานอยู่ห่างจากที่พักอาศัย มีจำนวน 1 คน

3.2 สาเหตุในการลาออกของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน พบว่า สาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานอันดับแรกคือ ความก้าวหน้าในงานมีโอกาสน้อยที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ถูกปิดกั้น ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ซึ่งมีพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน รองลงมาคือ ความเครียดที่เกิดจากความกดดันในงานขายผลิตภัณฑ์ธนาคารที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะประกันชีวิตหรือบัตรเครดิต โดยไม่คำนึงถึงในเรื่องการให้บริการที่ดี ซึ่งมีพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน การได้รับงานในปริมาณที่มาก พนักงานมีไม่เพียงพอ พนักงาน 1 คน จะต้องสามารถทำงานที่หลากหลาย ระบบการทำงานที่ซ้ำซ้อน จะต้องมาทำงานนอกเวลา ซึ่งมีพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน ไม่มีความเป็นธรรมกับคนที่ทำงานอย่างทุ่มเทให้ความสำคัญกับพนักงานที่ทำแต่ยอดขายประกัน แต่ในส่วนงานไม่ได้ทำอย่างจริงจัง ซึ่งมีพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน ความไม่สะดวกในการเดินทางเนื่องจากไกลจากที่พัก ซึ่งมีพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน และสาเหตุในการลาออกของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง 4 อันดับสุดท้ายที่มีจำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวนและอัตราที่เท่ากันคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน ความมั่นคงในงานที่ทำกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน ค่าตอบแทนที่น้อยเกินไปมีพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน และลาออกเพื่อศึกษาต่อ มีจำนวน 1 คน

3.3 แนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกที่ธนาคารควรแก้ไขเป็นอันดับแรก คือ ธนาคารควรลดความสำคัญในด้านการขายผลิตภัณฑ์ธนาคารไม่ว่าจะเป็นประกันชีวิตหรือบัตรเครดิต ควรให้ความสำคัญด้านการให้บริการที่ดี ไม่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดและกดดันจากการทำงาน จำนวน 11 คน รองลงมาคือ ธนาคารควรปรับปริมาณงานให้มีความเหมาะสม จำนวน 6 คน ควรพิจารณาปรับเงินเดือนให้พนักงานเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีความสุขจะได้สร้างประโยชน์ให้กับธนาคาร มีจำนวน 4 คน ควรมีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ พนักงานที่ทำงานด้วยความทุ่มเทมีผลงานที่ชัดเจนควรได้รับการพิจารณามากกว่าพนักงานที่ไม่มีผลงานแต่มีความสนิทใกล้ชิดกับหัวหน้างาน มีจำนวน 2 คน ควรจะให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานเพราะพนักงานส่วนใหญ่จะต้องทำตามคำสั่งจากหัวหน้างานเท่านั้น มีจำนวน 2 คน ธนาคารควรเปิดโอกาสกับพนักงานระดับล่างที่มีประสบการณ์ได้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้น ได้ทำงานที่ท้าทายขึ้นจำนวน 1 คน ควรจะให้โอกาสพนักงานได้ทำงานสาขาที่ใกล้กับที่พักเพื่อความสะดวกในการเดินทาง มีจำนวน 1 คน ไม่มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออก จำนวน 2 คน

การอภิปรายผล

สาเหตุในการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน คือ 1) ความก้าวหน้าในงาน การจะได้รับเลื่อนตำแหน่งมีโอกาสน้อย ถูกปิดกั้น ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 2) ความเครียดที่เกิดจากความกดดันในเรื่องของงานขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ประกันชีวิต บัตรเครดิต เป็นต้น โดยไม่คำนึงถึงในเรื่องการให้บริการที่ดี 3) การได้รับงานในปริมาณที่มาก พนักงานมีไม่เพียงพอ พนักงาน 1 คน จะต้องสามารถทำงานที่หลากหลาย ด้วยระบบการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้ต้องทำงานนอกเหนือเวลางาน 4) ความไม่เป็นธรรม ไม่มีความเป็นธรรมกับคนที่ทำงานอย่างทุ่มเท ให้ความสำคัญเฉพาะพนักงานที่ทำยอดขายได้ดี แต่ไม่ได้ทำในส่วนอื่นอย่างจริงจัง 5) ความไม่สะดวกในการเดินทาง เนื่องจากไกลจากที่พัก 6) สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี 7) ความมั่นคงในงานค่อนข้างต่ำ 8) ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม และ 9) ลาออกเพื่อศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ดาวเดือน โลหิตประ และชัยวัฒน์ สมศรี (2561) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน คือ ลักษณะของงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พรธัญญา เนื่อนา (2555) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาระดับความต้องการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดสมุทรปราการ โดยผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บรรยากาศบริหารงานในองค์กร เช่น ความยุติธรรมในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็น การสร้างความผูกพันอันดีกับผู้บังคับบัญชา ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความช่วยเหลือระหว่างพนักงาน และความสบายใจในการทำงานร่วมงานกัน มีผลต่อความต้องการลาออกของพนักงานธนาคาร ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ ญัฐพร พิงบ้านเกาะ และกฤษฎา พัชรวานิช (2555) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน โดยผลการศึกษาพบว่า ความเครียดที่เกิดจากการที่พนักงานรู้สึกกดดันจากงานขายประกันชีวิต ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกเครียดและรู้สึกเบื่อหน่าย ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของพนักงาน พนักงานมองหาโอกาสในการเปลี่ยนงาน บรรยากาศในการทำงานในที่อื่นที่ดีกว่า

แนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน คือ 1) ควรให้ความสำคัญด้านการให้บริการที่ดี ไม่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดและกดดันจากการทำงาน 2) ธนาคารควรปรับปริมาณงานให้มีความเหมาะสม ควรพิจารณาปรับเงินเดือนให้พนักงานเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีความสุขจะได้สร้างประโยชน์ให้กับธนาคาร 3) ควรมีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ พนักงานที่ทำงานด้วยความทุ่มเทมีผลงานที่ชัดเจนควรได้รับการพิจารณามากกว่าพนักงานที่ไม่มีผลงานแต่มีความสนิทใกล้ชิดกับหัวหน้างาน 4) ควรจะให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานเพราะพนักงานส่วนใหญ่จะต้องทำตามคำสั่งจากหัวหน้างานเท่านั้น 5) ธนาคารควรเปิดโอกาสกับพนักงานระดับล่างที่มีประสบการณ์ได้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้น ได้ทำงานที่ท้าทายขึ้น และ 6) ควรจะให้โอกาสพนักงานได้ทำงานสาขาที่ใกล้กับที่พักเพื่อความสะดวกในการเดินทาง ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฎฐพร พิงบ้านเกาะ และกฤษฎา พัชรานิช (2555) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน โดยผลการศึกษาพบว่า การจัดสรรหน้าที่และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน และยังสอดคล้องกับ พรรณีภา เนื่อนา (2555) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาระดับความต้องการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดสมุทรปราการ โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน มีการประเมินและกระบวนการประเมินที่เหมาะสมและเป็นธรรม และมีการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจที่อยากอยู่ในองค์กร และมีความเต็มใจที่จะประพฤติปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Chaimongkol et. al. (2019) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงานและ พฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทคริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้

ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ธนาคารควรลดความสำคัญในด้านการขายผลิตภัณฑ์ธนาคารไม่ว่าจะเป็นประกันชีวิตหรือบัตรเครดิต ควรให้ความสำคัญด้านการให้บริการที่ดี ไม่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดและกดดันจากการทำงาน
2. ธนาคารควรปรับปริมาณงานให้มีความเหมาะสม ควรพิจารณาปรับเงินเดือนให้พนักงาน เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีความสุขจะได้สร้างประโยชน์ให้กับธนาคาร
3. ควรมีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ พนักงานที่ทำงานด้วยความทุ่มเทมีผลงานที่ชัดเจน ควรได้รับการพิจารณามากกว่าพนักงานที่ไม่มีผลงานแต่มีความสนิทใกล้ชิดกับหัวหน้างาน
4. ควรจะให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานเพราะพนักงานส่วนใหญ่จะต้องทำตามคำสั่งจากหัวหน้างานเท่านั้น
5. ธนาคารควรเปิดโอกาสกับพนักงานระดับล่างที่มีประสบการณ์ได้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้น ได้ทำงานที่ท้าทายขึ้น
6. ควรจะให้โอกาสพนักงานได้ทำงานสาขาที่ใกล้กับที่พักเพื่อความสะดวกในการเดินทาง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ อาจมีขอบเขตในการศึกษาที่จำกัดในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น หากมีผู้สนใจศึกษาวิจัยในลักษณะนี้ต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายเพิ่มขึ้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยขยายไปถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพราะในเรื่องเหล่านี้ก็สามารถถึงสาเหตุและลดอัตราการลาออกของพนักงานได้เช่นกัน

3. เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้ มีเวลาศึกษาวิจัยในระยะเวลากำหนด ข้อมูลที่ได้อาจจะยังไม่เพียงพอต่อการทำวิจัย ในการวิจัยในครั้งต่อไปควรมีเวลาศึกษาวิจัยที่นานกว่านี้เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น และจะได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้นไป

เอกสารอ้างอิง

- โชคดี รักทอง. (2523). ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนิกานต์ มาชะศิริานนท์. (2545). เทคนิคการจูงใจพนักงาน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์ เน็ทบุ๊ก.
- ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, 28(1), 167-168
- พรธนิภา เนื่อนา. (2555). การศึกษาระดับความต้องการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดสมุทรปราการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์)
- ณัฐพร พิงบ้านเกาะ และกฤษฎา พัทธราวิช. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน. รายงานสืบเนื่องการประชุมทางวิชาการบัณฑิตศึกษาศิลปากรระดับชาติ ครั้งที่ 2 (น.604-617). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Allen, D. G. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series, 1-43.
- Bennell, P. (2004). Teacher motivation and incentives in sub-Saharan Africa and Asia. Knowledge and Skills for development, Brighton.
- Chaimongkol, N., Chienwattanasook, K., Onputtha, S., Sookwilai, N. & Pongwang, N. (2018). Employees' Job Satisfaction and Employees' Desirable Behavior Affecting Employees' Work Performance: A Case of Christiani & Nielsen (Thai) Public Company Limited. Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies, 7(2), 105-117.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Altay, N., Childe, S. J., & Papadopoulos, T. (2016). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. Industrial and Commercial Training, 48(4), 208-214.
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Addison-Wesley.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel psychology**, **46**(2), 259-293.