

แนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น GUIDELINES FOR STAFF TURNOVER REDUCTION FOR BANKOK BANK IN MUANG DISTRICT, KHON KAEN PROVINCE

พิชญ์สุตา ถือทอง ¹
อมรรวรรณ รุ่งกุล ²
วิเชียร วรพุทธิพร ³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสาเหตุของการลาออกจากงานของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีผังแสดงสาเหตุและผลในการหาสาเหตุของการลาออกจากงาน ความพึงพอใจในงานและการลาออกจากงาน เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน และทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเสนอแนะแนวทางลดการลาออกของพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน ด้านค่าจ้างเกิดจากสาเหตุรายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ด้านลักษณะงานเกิดจากสาเหตุการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและการทำงานล่วงเวลา ด้านความก้าวหน้าในงานเกิดจากสาเหตุการเลื่อนตำแหน่งช้า ด้านกลุ่มทำงานเกิดจากสาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานเกิดจากความเครียดการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผลการศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่า ด้านนโยบายการบริหารและด้านความมั่นคงมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ส่วนด้านลักษณะงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด จากผลการศึกษานำมาสู่การเสนอแนะแนวทางลดการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ โครงการที่ 1 สหกรณ์ออมทรัพย์ โครงการที่ 2 Successor เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และโครงการที่ 3 กีฬาสีสร้างสรรค์ สานสัมพันธ์ต่อกัน

คำสำคัญ: การลาออก ความพึงพอใจในงาน ธนาคารกรุงเทพ

Abstract

This study aimed to 3 objectives of this research as; 1) To examine the causes of staffs' resignation, 2) To investigate the employees' satisfactions, and 3) To suggest the guidelines for decreasing the staff turnover for Bangkok Bank in Muang district, Khon Kaen province. The data are analyzed by using Cause and Effect Diagram to indicate the reasons of resignation and satisfaction of the employees. Moreover, the Theory of Motivation is used to suggest the guidelines for reducing the resignation. The results show several reasons of resignation. One of the reasons is wages and benefits which the revenues do not match the expenses. Furthermore, the natures of work are not related to the goals and overtimes. Work progress is caused by delay promotion while teamwork is caused by the relationships between supervisors or colleagues. Work environment results by the stress from works which do not reach the targets. However, the staffs are satisfied with management policy and stability with the highest level. For the nature of work, supervisors, colleagues, promotions and wages and benefits are all satisfied with high level. Regarding to the results could lead to the guidelines of the staff turnover in operation level in 3 projects as followed; Project 1) Cooperative, Project 2) Successor: Goals for achievement and Project 3) Sport activity for BBL reunite.

Keywords: Turnover, Work Satisfactions, Bangkok Bank

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 40000

E-mail: namwan240433@gmail.com

² อาจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิธีการทำงาน รูปแบบของสินค้าและบริการ ผู้บริหาร และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรต่างต้องมีการเตรียมตัวป้องกัน หาแนวทาง ตลอดจนการปรับตัว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ [1] ซึ่งงานทางด้านการบริหารมนุษย์ก็มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ [2] บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่จะเป็นส่วนที่ผลักดันให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ [3] องค์กรที่มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดี องค์กรนั้นก็จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้จัดสรรลงไปที่ทรัพยากรมนุษย์ [4] ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น แม้อะไรก็ตามก็มักพบปัญหาการลาออกของพนักงาน ซึ่งนอกจากส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรแล้ว ยังส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทั้งจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความผิดพลาดในการทำงานเนื่องจากการขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ หากองค์กรสามารถลดปัญหาการลาออกจากงานของพนักงาน ทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายและสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์กรกับพนักงาน ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบัน [5] ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานมีหลายปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเปลี่ยนงาน [6, 7]

ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด ได้รับการก่อตั้งขึ้นในปี.ศ. 2487 และเจริญเติบโตจนเป็นหนึ่งในธนาคารระดับภูมิภาคที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยมูลค่าของสินทรัพย์รวมประมาณ 2,759,890 ล้านบาท โดยเป็นผู้นำในการสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจขนาดใหญ่และเอสเอ็มอี อีกทั้งยังมีฐานลูกค้ากว้างขวางที่สุดในตลาดลูกค้าบุคคล ด้วยธนาคารกรุงเทพให้บริการแก่ลูกค้าบุคคลและลูกค้าธุรกิจเป็นจำนวนรวมกว่า 17 ล้านบัญชี ผ่านสำนักธุรกิจและสำนักธุรกิจย่อยกว่า 240 แห่ง และสาขาทั่วประเทศกว่า 1,200 แห่ง และยังมีเครือข่ายธนาคารอัตโนมัติที่หลากหลาย มีเครื่องเอทีเอ็มและเครื่องรับฝากเงินสดอยู่ทั่วประเทศ บริการธนาคารทางโทรศัพท์ ธนาคารทางอินเทอร์เน็ต และธนาคารทางมือถือ ที่ใช้งานและลูกค้าสามารถเลือกทำธุรกรรมในภาษาไทยหรืออังกฤษ ซึ่งเอื้ออำนวยให้ลูกค้าสามารถจัดการเรื่องการเงินได้อย่างรวดเร็วตลอด 24 ชั่วโมง [8] ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด เป็นอีกธนาคารหนึ่งที่ประสบปัญหาการลาออกออกจากงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น โดย ปี 2558 ธนาคารกรุงเทพมีอัตราการลาออก เพิ่มขึ้นอยู่ที่ 5% จากปี 2557

จากข้อมูลของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 พบว่า ในปี พ.ศ. 2557 มีพนักงานลาออก 45 คน ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 มีพนักงานลาออกเพิ่มขึ้นเป็น 70 คน ซึ่งเป็นจำนวนมากกว่าสำนักงานเขตอื่นๆ โดยเฉพาะในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ที่มีพนักงานลาออกมากที่สุด จำนวน 13 คน [9] ผลจากการลาออกของพนักงานส่งผลต่อภาระงานของพนักงานที่ยังคงอยู่ทำให้มีภาระงานเพิ่มขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ทำงานไม่ได้ตามเป้าที่กำหนด สูญเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอนาคต จึงเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วนที่ต้องหาแนวทางในการลดอัตราการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

วิธีดำเนินงาน

1. การศึกษาสาเหตุของการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

กลุ่มตัวอย่างการศึกษานี้มี 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ 9 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่มีพนักงานลาออก ได้แก่ สาขาขอนแก่น สาขานนหน้าเมือง สาขานนประชาสโมสร สาขาเทสโก้ โลตัส ขอนแก่น สาขาเทสโก้ โลตัส ขอนแก่น 2 สาขาเทสโก้ โลตัส แฟรี่ พลาซ่า ขอนแก่น สาขาประตูน้ำ ขอนแก่น สาขาหน้าพิพิธภัณฑสถานขอนแก่น สาขาเซ็นทรัล พลาซ่า ขอนแก่น 2) พนักงานระดับปฏิบัติงานที่ลาออกจากการเป็นพนักงานแล้ว จำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างที่ใช้เก็บข้อมูลกับผู้จัดการสาขาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน และพนักงานระดับปฏิบัติงานของธนาคารฯ ที่ลาออกจากการเป็นพนักงานถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากการทำงาน แล้วนำมาระดมสมองเพื่อหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาโดยใช้ผังแสดงสาเหตุและผล [10]

2. การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 10 สาขา ได้แก่ สาขาขอนแก่น สาขานนหน้าเมือง สาขานนประชาสโมสร สาขาเทสโก้ โลตัส ขอนแก่น สาขาเทสโก้ โลตัส ขอนแก่น 2 สาขาเทสโก้ โลตัส แฟรี่ พลาซ่า ขอนแก่น สาขาประตูน้ำ ขอนแก่น สาขาหน้าพิพิธภัณฑสถานขอนแก่น สาขาเซ็นทรัล พลาซ่า ขอนแก่น สาขามหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 127 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินถึงระดับความพึงพอใจในงาน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านลักษณะงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ [11]

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้อัตราการลาออกของพนักงาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถาม ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การเสนอแนะแนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

นำผลการศึกษาศาเหตุของการลาออกจากงานของพนักงานและความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มารวมสมองร่วมกับผู้จัดการสาขา และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 เพื่อหาแนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ต่อไป

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาศาเหตุของการลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

จากผลการศึกษาฝั่งแสดงสาเหตุและผล พบว่า สาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน ด้านค่าจ้างเกิดจากสาเหตุรายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ด้านลักษณะงานเกิดจากสาเหตุการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและการทำงานล่วงเวลา ความก้าวหน้าในงานเกิดจากสาเหตุการเลื่อนตำแหน่งช้า กลุ่มทำงานเกิดจากสาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานเกิดจากความเครียด การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (ดังภาพที่ 1)

2. ผลการศึกษาคความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

จากผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ถึง 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพโสด มีอายุงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก เจ้าหน้าที่การตลาด รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 15,000 – 30,000 บาท

จากผลการศึกษาคความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่า

2.1 ด้านนโยบายการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จลุล่วง และธนาคารมีการประกาศให้ทราบถึงนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงาน พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับมาก ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย และเหมาะสมในทางปฏิบัติ

2.2 ด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีการอธิบายให้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และธนาคารมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับมาก ได้แก่ ลักษณะงานเป็นงานที่ทำหายความสามารถ ปริมาณงานในความรับผิดชอบมีความเหมาะสม ลักษณะงานในหน้าที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และมีความพอใจและชอบงานที่ทำอยู่

2.3 ด้านหัวหน้างาน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้ามีความรับผิดชอบและเป็นตัวอย่างที่ดี พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าเปิดโอกาสและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของลูกน้อง หัวหน้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน หัวหน้าให้ความสนทนสนมและเป็นกันเองกับลูกน้อง

2.4 ด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับความสามารถของกันและกัน และเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี รักใคร่ปรองดองกันดี พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับมาก ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

2.5 ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ สามารถรับผิดชอบงานของตนเองจนได้รับการยอมรับ และก้าวหน้าในตำแหน่ง และได้รับโอกาสในเข้าอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะการทำงาน พนักงานมีความ

พึงพอใจในงานในระดับมาก ได้แก่ มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการชื่นชมเมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง และได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น

2.6 ด้านความมั่นคง อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพเป็นสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง และหน้าที่การงานมีความมั่นคงต่อการดำรงชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับมาก ได้แก่ สามารถกับธนาคารกรุงเทพจนกระทั่งเกษียณอายุการทำงาน

2.7 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ธนาคารมีการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ยุติธรรม เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับเท่าเทียมกับธนาคารอื่นๆ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพปัจจุบัน และเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

จากผลการศึกษาความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่ต้องการลาออกจากงานในช่วงปี 2559 - 2562 ในส่วนของคนที่ต้องการลาออกมีสาเหตุที่ต้องการลาออกจากงาน เนื่องจากประกอบธุรกิจส่วนตัว ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ ระบบการประเมินงานไม่เป็นธรรม การทำงานที่องค์กรใหม่ตรงกับเป้าหมายในชีวิต องค์กรใหม่มีโอกาสและความเจริญก้าวหน้ามากกว่า

3. แนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

จากผลการศึกษาสาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น และผลการศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผู้ศึกษาได้เสนอผู้จัดการสาขาทั้ง 10 สาขา และผู้อำนวยการเขต เพื่อระดมสมองหาแนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพ โดยผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ โครงการที่ 1 สหกรณ์ออมทรัพย์ โครงการที่ 2 Successor เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และโครงการที่ 3 กีฬาสร้างสรรค์ สานสัมพันธ์ดอกบัว

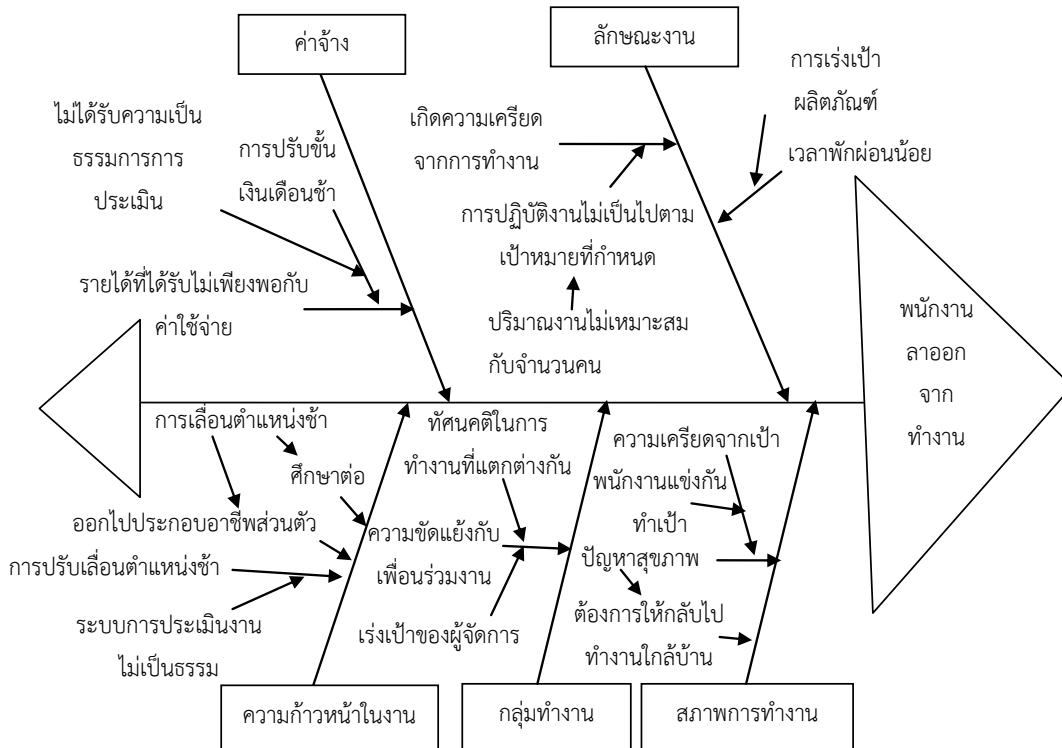
สรุป

จากผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน ด้านค่าจ้างเกิดจากสาเหตุรายได้ที่ต่ำกว่าไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ด้านลักษณะงานเกิดจากสาเหตุการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและการทำงานล่วงเวลา ด้านความก้าวหน้าในงานเกิดจากสาเหตุการเลื่อนตำแหน่งช้า ด้านกลุ่มทำงานเกิดจากสาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานเกิดจากความเครียดการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผลการศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่า ด้านนโยบายการบริหารและด้านความมั่นคงมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ส่วนด้านลักษณะงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับมาก จากผลศึกษานำมาสู่การเสนอแนวทางลดการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ โครงการที่ 1 สหกรณ์ออมทรัพย์ โครงการที่ 2 Successor เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และโครงการที่ 3 กีฬาสร้างสรรค์ สานสัมพันธ์ดอกบัว (ตารางที่ 1)

เอกสารอ้างอิง

- [1] พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- [2] ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต = Managing human

- resources: looking to the future. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์.
- [3] อมรรวรรณ รังกุล. (2558). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 910715 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management). ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [4] จตุรงค์ ศรีวงษ์สุวรรณ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- [5] จุฑาทาร์ตน์ แสงสุริยนต์. (2549). ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [6] Spector, P.E; & Jex, S.M. (1991). Relations of Job Characteristics from Multiple Data Source with Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- [7] Eric, G.L., et al. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structure measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- [8] ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด. (2558). งานกับธนาคาร. ค้นเมื่อ 21 เมษายน 2559, จาก <http://www.bangkokbank.com/BangkokBankThai/AboutBangkokBank/AboutUs/Careers/Pages/default.aspx>
- [9] ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2. (2559). ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร. ขอนแก่น: ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2. (เอกสารอัดสำเนา).
- [10] อภิชาติ ชยานุกัทรกุล. (2551). ไตอะแกรมของเหตุและผล. *วารสารเพื่อนสแตนเลส*, 3(32), 3-4.
- [11] กานดา จันทร์แย้ม. (2556). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ = Industrial and organizational psychology. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.



ภาพที่ 1 แผนผังก้างปลาสาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 1 แนวทางการลดการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

แนวทางการลดการลาออก	ระยะเวลา	งบประมาณ
แนวทางที่ 1 สหกรณ์ออมทรัพย์	เดือนกันยายนถึงธันวาคม พ.ศ. 2559	50,000 บาท
แนวทางที่ 2 Successor เป้าหมายสู่ความสำเร็จ	เดือนสิงหาคมถึงธันวาคม พ.ศ. 2559	25,000 / หลักสูตร ประมาณ 4 หลักสูตร / ปี
แนวทางที่ 3 กีฬาสีสร้างสรรค์สานสัมพันธ์ต่อกับ	25 ธันวาคม 2559	100,000 บาท
รวม		250,000 บาท