

12/11/2542

12/11/2542

12/11/2542

การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

ปริญญานิพนธ์

ของ

รัชภูมิ อัมเรศ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา

พฤษภาคม 2542

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
ธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์สำอังก์ งามวิชา)

.....กรรมการ

(อาจารย์รัฐ สาเรือง)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์สำอังก์ งามวิชา)

.....กรรมการ

(อาจารย์รัฐ สาเรือง)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพิร์ ลิ้มไทย)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 14 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2542

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์สำอองค้งามวิชา
ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์รัฐ สาเรือง กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่
ได้กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้า ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อความ
สมบูรณ์ของปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม อุตกฤษฎ์ รองศาสตราจารย์ ดร.
ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ และอาจารย์ทัศน ทอภักดี ที่ได้ให้ความเมตตาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความ
ร่วมมือและอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณ อาจารย์นุชริน ไบโพธิ์ คุณมงคล เจริญโต พี่ ๆ และเพื่อน ๆ วิชาเอก
ธุรกิจศึกษา ภาคพิเศษ รุ่น 1 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอด
มา

คุณประโยชน์และความดีที่เกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ขอบแต่คุณพ่อบวร อัมเรศ
คุณแม่รัชณี อัมเรศ และคุณจิตรลดา อัมเรศ น้องสาว ที่ให้การสนับสนุนในด้านทุนทรัพย์ ให้
ความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ประสบผลสำเร็จ

รัชภูมิ อัมเรศ

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	5
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
	ความหมายของการเลิกจ้าง	7
	สาเหตุและผลกระทบจากการเลิกจ้าง	7
	ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการเลิกจ้าง	10
	มาตรการและแนวทางบรรเทาปัญหาการเลิกจ้าง	13
	มาตรการลดค่าใช้จ่าย	17
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อ ปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน	20
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	23
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	23
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	24
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	24
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	25
	การจัดกระทำข้อมูล	25
	การวิเคราะห์ข้อมูล	25
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	26

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	28
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	28
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	28
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	28
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	96
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	96
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล	97
การวิเคราะห์ข้อมูล	97
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	97
อภิปรายผล	99
ข้อเสนอแนะ	102
บรรณานุกรม	104
ภาคผนวก	106
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานต่าง ๆ	107
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	113
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	118
ประวัติย่อผู้วิจัย	120

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานที่ทำงาน	24
2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบัน การเงิน.....	29
3	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการวางแผน การเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา จำแนกตามอายุ.....	30
4	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงานจำแนกตามอายุ.....	31
5	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับของ พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ.....	32
6	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับความ อาวุโสในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ.....	33
7	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับเงินเดือน ของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ.....	34
8	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อช่วงอายุของ พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ.....	35
9	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับ การศึกษาของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ.....	36
10	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อเพศของ พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ.....	37
11	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อประเภท ของสถานะครอบครัวพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนก ตามอายุ.....	38

12	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบ โดยมีผลในวันรุ่งขึ้นทันที จำแนกตามอายุ.....	39
13	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบและมีผลในวันรุ่งขึ้น	40
14	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความสำคัญ ของสภาพจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามอายุ.....	41
15	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าวันและเวลา ที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน.....	42
16	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการ มีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามอายุ	43
17	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่ามีแผนการ ช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	44
18	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อการมีการ เตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ จำแนกตามอายุ	45
19	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมี การเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่..	46
20	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความ จำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร จำแนกตามอายุ	47
21	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่ามีความ จำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร.....	48
22	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การเตรียมความพร้อมในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้า และบริษัทที่ทำธุรกิจ ร่วมกัน จำแนกตามอายุ	49
23	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควร มีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือ บริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน	50

24	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 จำแนกตามอายุ	51
25	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	52
26	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา	53
27	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา	54
28	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับความอาวุโสในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	55
29	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับเงินเดือนของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	56
30	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อช่วงอายุของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	57
31	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับการศึกษาของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	58
32	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อเพศของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	59
33	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อประเภทของสถานะครอบครัวพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	60
34	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบโดยมีผลในวันรุ่งขึ้นทันทีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	61

35	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าไม่เหมาะสมในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบ และมีผลในวันรุ่งขึ้น.....	62
36	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของสภาพจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	63
37	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าวันและเวลาที่แจ้งผลการถูกเลิกจ้างมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน	64
38	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการมีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	65
39	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่ามีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	66
40	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อการมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	67
41	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่.....	68
42	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	69
43	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่ามีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร....	70
44	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	71
45	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน	72

46	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 จำแนกตามระดับการศึกษา.....	73
47	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับ การวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและ สถาบันการเงิน.....	74
48	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนก ตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน....	75
49	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับของ พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ใน การทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	76
50	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับความ อาวุโสในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนก ตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	77
51	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับ เงินเดือนของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	78
52	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อช่วงอายุ ของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ใน การทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	79
53	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับการศึกษา ของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	80
54	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อเพศของ พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน	81

55	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อประเภทของ สถานะครอบครัวพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	82
56	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความ เหมาะสมในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบ โดยมีผล ในวันรุ่งขึ้นทันที จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร และสถาบันการเงิน	83
57	แสดงความคิดเห็นของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบและมีผลในวันรุ่งขึ้น.....	84
58	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความสำคัญ ของสภาพจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	85
59	แสดงความคิดเห็นของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าวันและ เวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน.....	86
60	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการมีแผน การช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน	87
61	แสดงความคิดเห็นของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่ามีแผน การช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง.....	88
62	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อการมีการ เตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ จำแนก ตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน	89
63	แสดงความคิดเห็นของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน ที่เหลืออยู่.....	90

64	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน.....	91
65	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่ามีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร	92
66	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน	93
67	แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน	94
68	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน	95

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

จากความเฟื่องฟูของเศรษฐกิจฟองสบู่ในช่วงปี 2534 - 2535 เศรษฐกิจไทยมีอัตราการขยายตัวสูงประมาณร้อยละ 8 การลงทุนในธุรกิจใด ๆ ส่วนใหญ่ได้รับผลตอบแทนเกินความคาดหมาย ผ่นวกกับการเปิดเสรีทางการเงิน โดยมีการจัดตั้งกิจการวิเทศธุรกิจหรือบีโอบีเอฟในปี 2535 และการวางนโยบายของทางการที่มุ่งมั่นจะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการเงินในภูมิภาค เป็นผลทำให้เกิดการไหลเข้าของเงินทุนต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปของการกู้ยืมเงินภาคเอกชนโดยตรงและการกู้ยืมเงินของสถาบันการเงินเพื่อนำมาปล่อยกู้ยืมต่อหนึ่ง โดยเงินกู้ยืมส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ระยะสั้นซึ่งสามารถกู้ได้ง่ายกว่าระยะยาว อีกทั้งยังไม่ต้องรับภาระจากความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนมากนักในขณะที่น่ามาปล่อยกู้ภายในประเทศในรูปแบบของเงินกู้ระยะยาว โดยเฉพาะในภาคการผลิตที่ไม่ได้สร้างผลิตผล (Non - Productivity Section) เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การกู้ยืมเงินทุนจากต่างประเทศในปริมาณมากดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจนทำให้หนี้ต่างประเทศของไทยเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจฟองสบู่ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ได้ก่อให้เกิดปัญหาในด้านโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศตามมา กล่าวคือ การขาดดุลบัญชีเดินสะพัดจำนวนมาก ภาระหนี้ต่างประเทศสูง อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ความสับสนทางการเมืองแสดงให้เห็นมากขึ้น และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงินจากต่างประเทศทำการปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือในตราสารต่าง ๆ ของสถาบันการเงินไทยเป็นระยะ ๆ เสมอมา จนทำให้ประเทศไทยมีต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้ความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่างประเทศขาดความเชื่อถือในระบบเศรษฐกิจของประเทศ และได้ถอนเงินลงทุนที่เข้ามาในช่วงเศรษฐกิจเฟื่องฟูกลับคืนไปอย่างรวดเร็วจนทำให้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยตกต่ำธุรกิจต่าง ๆ เริ่มขาดเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และลูกกลามต่อเนื่องไปสู่ธุรกิจการเงินที่เป็นธุรกิจที่สำคัญที่สุดของประเทศ

ปัญหาเศรษฐกิจดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของสถาบันการเงินอย่างรุนแรงและเด่นชัดขึ้นในปี 2540 ปัญหาความไม่มั่นคงของสถาบันการเงินเริ่มลูกกลามอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีการสั่งปิดดำเนินการบริษัทเงินทุนเป็นการถาวรจำนวน 56 แห่งจากบริษัทเงินทุนทั้งหมด 91 แห่ง และการประกาศเปลี่ยนแปลงของค่าเงินบาทจากการใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบตะกร้าเงิน (Basket of Currencies) มาเป็นระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว (Managed Float) เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม

of Currencies) มาเป็นระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว (Managed Float) เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2540 จำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ พร้อมกับเงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ประเทศไทยจะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งส่งผลกระทบไปยังองค์กรธุรกิจทุกประเภทต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การปรับลดผลประโยชน์ที่องค์กรเคยให้แก่พนักงาน การไม่เพิ่มเงินเดือน การลดเงินเดือน การงดจ้างพนักงานใหม่ การลดการทำงานล่วงเวลา การลดเวลาการทำงาน การเกษียณอายุก่อนกำหนด และการให้พนักงานออกจากงาน รวมถึงการหามาตรการที่จะแก้ไขปัญหาการล้มละลาย เช่น มาตรการเพิ่มทุน การขายหุ้นให้กับผู้ถือหุ้นกลุ่มใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทต่างประเทศ การใช้กลยุทธ์สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นการหาผู้ร่วมทุน การทำสัญญาร่วมกันผลิต หรือการร่วมกันสร้างกิจกรรมการตลาด ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและแสวงหาความสามารถหรือจุดแข็งจากพันธมิตรธุรกิจในส่วนที่องค์กรของตนขาดอยู่ มาเสริมสร้างและรักษาความได้เปรียบแข่งขัน (โรจนศักดิ์ โหมวิไลลักษณ์. 2541 : 16) นับว่าเป็นวิธีการปรับองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากสถิติของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้จัดอันดับประเภทกิจการที่มีอัตราการเลิกจ้างพนักงานโดยแสดงการเปรียบเทียบระหว่างปี 2540 และ 2541 ตามตารางข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลการเลิกจ้าง จำแนกตามประเภทกิจการ ปี 2540 กับ ปี 2541

ประเภทกิจการ	จำนวนสถานประกอบการ		ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง					
			รวม		ชาย		หญิง	
	2540	2541	2540	2541	2540	2541	2540	2541
1. ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป	16	22	1,590	3,485	617	261	973	3,224
2. สิ่งทอ	25	18	4,309	8,147	1,025	1,195	3,014	6,952
3. ผลิตรองเท้าและผลิตภัณฑ์หนัง	14	11	1,423	1,007	431	193	992	814
4. ผลิตของเล่น ของชำร่วย	8	7	600	1,087	86	118	514	969
5. อาหารกระป๋อง อาหารแช่แข็ง	19	50	2,622	1,491	827	664	1,795	820
6. ทำเครื่องประดับ	12	9	671	258	327	34	344	224
7. สถาบันการเงิน	77	48	5,111	2,005	2,207	843	2,904	1,162
8. เฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์ไม้	36	19	2,623	827	2,052	454	571	373
9. อุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	32	76	3,500	6,080	1,257	1,690	2,243	4,386
10. รถยนต์และชิ้นส่วน-จักรยานยนต์	73	57	3,551	4,881	2,724	3,954	827	927
11. เหล็กและโลหะ	25	49	892	2,244	727	1,799	165	445
12. ธุรกิจบริการ	90	125	1,678	1,816	905	825	773	991
13. สิ่งพิมพ์และโฆษณา	16	18	838	803	440	410	398	393
14. การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	138	100	4,495	2,765	3,305	2,190	1,190	575
15. ห้างสรรพสินค้า-มินิมาร์ท	28	6	1,733	245	524	82	1,209	163
16. ขนส่ง	12	44	98	945	80	669	18	275
17. ผลิตภัณฑ์คอนกรีต	38	34	1,940	2,587	1,350	1,786	590	801
18. ขายปลีกขายส่ง	95	221	1,178	1,876	618	1,088	560	790
19. อุตสาหกรรมอื่น ๆ	149	135	6,173	7,948	3,505	3,126	2,668	4,822
รวม	903	1,049	44,753	50,487	23,007	21,381	21,746	29,106

หมายเหตุ เป็นข้อมูลที่ได้รับจากลูกจ้างที่มายื่นคำร้องทุกข์และการตรวจสอบสถานประกอบการ

ที่มา : กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

“อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย ได้เลิกจ้างพนักงาน

“อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย ได้เลิกจ้างพนักงาน แล้วกว่า 80,000 คน จากพนักงานทั้งหมดประมาณ 285,000 คน ขณะที่ผู้ผลิตชิ้นส่วน รายย่อย ประมาณ 100 บริษัทได้ปิดกิจการลงเพราะขาดสภาพคล่อง ไม่มีตลาดรับซื้อชิ้นส่วนทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ” (สุภชัย มนต์ไพบูลย์, 2541 : 3)

การถูกเลิกจ้างและการว่างงานทำให้บุคคลผู้นั้นสูญเสียสถานภาพและการยอมรับจากสังคม เกิดทัศนคติในทางลบต่อนายจ้าง ต่อตัวเอง และต่อสังคมโดยรวม บุคคลนั้นจะสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองไป ความต้องการพื้นฐานทางสังคม เช่น ความมั่นคง ความรัก และการยอมรับจากสังคม จะไม่ได้รับการตอบสนองทำให้มีพฤติกรรมที่ฝืนสังคม ปฏิเสธกฎเกณฑ์ระเบียบของสังคมได้ง่ายขึ้น จึงอาจตัดสินใจประกอบอาชญากรรมได้ง่ายและอาจกลายเป็นปัญหาต่อสังคมได้ หากบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าครอบครัว ผลของการเลิกจ้างและการว่างงานก็จะยิ่งรุนแรงและต่อเนื่อง สมาชิกในครอบครัวจะได้รับความกระทบกระเทือน รายได้จากการบริโภค สภาพจิตใจ ความรักความเคารพต่อกัน การศึกษาอบรมในครอบครัว และในโรงเรียนจะถูกกระทบกระเทือนจนกระทั่งถูกตัดขาดไป (Robert Kastenbaum, 1979 : 551 - 557)

ในสภาพเศรษฐกิจที่อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศติดลบร้อยละ 0.4 ในปี 2540 เมื่อเทียบกับอัตราการขยายตัวร้อยละ 5.5 ในปี 2539 และคาดว่าจะมีการขยายตัวติดลบต่อเนื่องในปี 2541 การตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรในการนำมาตรการต่าง ๆ มาใช้ย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรการการเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวอาจมีผลทำให้น่าไปสู่ความล้มเหลวของระบบเศรษฐกิจของประเทศได้ หากนายจ้างทั้งหลายต่างใช้วิธีการเลิกจ้างพนักงาน โดยคาดหวังว่าฐานะของบริษัทจะคงอยู่ต่อไปได้ แต่ในทางตรงกันข้ามนายจ้างกำลังมีส่วนร่วมในการช่วยลดอำนาจการซื้อของลูกค้าของตนเอง เมื่ออำนาจการซื้อลดลง ผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องลดปริมาณการผลิตสินค้าลงรวมถึงต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงเรื่อย ๆ และขั้นสุดท้ายต้องปิดกิจการในที่สุด

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เป็นธุรกิจภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ และการพัฒนาประเทศ เป็นแหล่งระดมเงินออมภายในประเทศขนาดใหญ่และเป็นแหล่งให้เงินกู้ยืมในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีเครือข่ายสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจของผู้บริหารธนาคารจะต้องใช้ความรอบคอบอย่างมากในการวางแผน เพื่อหามาตรการที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะหากการตัดสินใจผิดพลาดแล้วไม่เพียงแต่พนักงานของธนาคารที่จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนแล้ว ประชาชนที่ฝากเงินในฐานะเจ้าหนี้ของธนาคารจะได้รับผลกระทบจากการบริหารงานที่ผิดพลาดตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารของธนาคารจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรโดยมาตรการสุดท้ายที่มักจะนำมาใช้กับพนักงานก็คือ การเลิกจ้าง นับว่าเป็นเรื่องที่ผู้

บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพื่อให้มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้ถูกเลิกจ้าง และสังคมโดยรวมให้น้อยที่สุด ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาถึงการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็น แนวนโยบาย หรือหลักการในการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น แนวนโยบาย หรือหลักการในการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน โดยจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์และบุคคลที่สนใจทั่วไป จะได้ทราบเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน โดยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงนโยบายการบริหารงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารของธนาคารกสิกรไทยและธนาคารทหารไทย ตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป ได้แก่ ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 2,316 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 100 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1.1. อายุ

3.1.1.2. ระดับการศึกษา

3.1.1.3. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้าง

พนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การเลิกจ้าง หมายถึง การกระทำใดที่นายจ้างไม่ให้ลูกจ้างหรือพนักงานทำงานต่อไป และไม่จ่ายค่าตอบแทนให้ เพื่อให้ความสัมพันธ์ในฐานะของนายจ้างกับลูกจ้างเป็นอันเลิกกัน

2. การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ หมายถึง การดำเนินการต่างๆของผู้บริหารในการเตรียมการคัดเลือกผู้ที่ถูกเลิกจ้าง การแจ้งให้พนักงานทราบ การสื่อสารกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง การประสานงานกับสื่อมวลชน การรักษาความปลอดภัยขององค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้าง การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมเมื่อเกิดปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น

3. ผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร หมายถึง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจต่อการบริหารภายในธนาคาร ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย สำหรับผู้บริหารที่อยู่เหนือระดับกลางขึ้นไปเรียกว่า ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ ส่วนผู้บริหารที่อยู่ต่ำกว่าระดับกลางลงมา เรียกว่า ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการหน่วย

4. ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารที่เปิดดำเนินการธุรกิจในประเทศไทย ในการศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาเพียง 2 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารทหารไทย

5. พนักงานธนาคาร หมายถึง บุคคลที่ธนาคารมีคำสั่งบรรจุเป็นพนักงานประจำ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียงลำดับตามหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการเลิกจ้าง
2. สาเหตุและผลกระทบจากการเลิกจ้าง
3. ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการเลิกจ้าง
4. มาตรการและแนวทางบรรเทาปัญหาการเลิกจ้าง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

ความหมายของการเลิกจ้าง

การเลิกจ้าง หมายถึง การกระทำโดยเจตนาของนายจ้างเพื่อให้ลูกจ้างพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน และไม่ได้รับค่าจ้างต่อไป (กวี วงศ์พุด. 2538 : 141)

การเลิกจ้าง หมายถึง การกระทำของนายจ้างที่แสดงให้ลูกจ้างทราบว่า นายจ้างไม่จ้างลูกจ้างทำงานต่อไป เพื่อให้ความสัมพันธ์ในฐานะนายจ้างกับลูกจ้างเป็นอันเลิกกัน (เกษมสันต์ วิจารณ์ . 2539 : 13)

สาเหตุและผลกระทบจากการเลิกจ้าง

เกษมสันต์ วิจารณ์ (2539 : 23 - 26) ได้กล่าวถึงสาเหตุและผลกระทบจากการเลิกจ้าง โดยมีสาเหตุใหญ่ 2 ประการคือ

1. เหตุทางฝ่ายนายจ้าง เช่น
 - 1.1 เลิกประกอบกิจการ ด้วยเหตุต่าง ๆ เช่น ขาดทุน หุ้นส่วนวิวาทกัน เป็นต้น
 - 1.2 ล้มละลาย
 - 1.3 ขายโอนกิจการ
 - 1.4 ยุบหน่วยงาน
 - 1.5 ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์และประเภทของกิจการ

- 1.6 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน
- 1.7 ลดกำลังการผลิตหรือลดขอบเขตของการบริการ
- 1.8 ลดกำลังคนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ
- 1.9 ลดกำลังคนเนื่องจากคนล้นงานเพราะเหตุต่าง ๆ เช่น การรื้อปรับระบบ การใช้เทคโนโลยี การนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ เป็นต้น
- 1.10 หยุดดำเนินการชั่วคราว เนื่องจากเหตุต่าง ๆ เช่น ดึงกลม ไฟไหม้ น้ำท่วม เป็นต้น
- 1.11 ถูกสั่งปิดกิจการ
- 1.12 ถูกสั่งพักการดำเนินการ
- 2. เหตุทางฝ่ายลูกจ้าง เช่น
 - 2.1 เหตุทางร่างกาย
 - 2.1.1 พุพลภาพ
 - 2.1.2 สุขยเสียอวัยวะส่วนสำคัญในการทำงาน
 - 2.1.3 สุขยเสียสมรรถภาพในการทำงาน
 - 2.1.4 มีรูปร่างไม่เหมาะสมกับงาน
 - 2.1.5 บุคลิกภาพแปรเปลี่ยน
 - 2.1.6 เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ
 - 2.1.7 มีครรภ์
 - 2.1.8 เจ็บป่วยเรื้อรัง
 - 2.1.9 ดิทยาเสพติด
 - 2.2 เหตุทางจิตใจ
 - 2.2.1 วิกลจริต
 - 2.2.2 จิตฟั่นเฟือน
 - 2.2.3 อารมณ์อ่อนไหว
 - 2.3 เหตุทางพฤติกรรม
 - 2.3.1 ทำผิดหน้าที่
 - 2.3.2 ทำผิดวินัย
 - 2.3.3 ทำผิดศีลธรรม
 - 2.3.4 ทำผิดกฎหมาย
 - 2.3.5 ทำผิดสัญญาหรือข้อตกลง

2.3.6 ทำการเป็นปรปักษ์ต่อการประกอบกิจการของนายจ้าง

2.4 เหตุส่วนตัว

2.4.1 เป็นพรรคพวกของผู้บริหารเก่า

2.4.2 เป็นศัตรูในระหว่างเครือญาติของนายจ้าง

2.4.3 เป็นคนที่เข้ากับใครไม่ได้

2.4.4 มีความสัมพันธ์ในทางชู้สาวกับนายจ้างหรือญาติของนายจ้าง

2.4.5 มีพฤติกรรมที่นายจ้างระแวงว่าจะนำความลับส่วนตัวของนายจ้างไปเปิดเผย

ชัดเจน

ผลกระทบจากการเลิกจ้าง

สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

ผลดี

ทางเศรษฐกิจ การเลิกจ้างลูกจ้างทำให้นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าจ้าง ไม่ต้องให้สวัสดิการต่าง ๆ ไม่ต้องจ่ายเงินตามที่กฎหมายกำหนดให้จ่ายเนื่องจากการจ้างลูกจ้าง (เช่น เงินสมทบกองทุนเงินทดแทน เงินสมทบกองทุนประกันสังคม เป็นต้น) ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคล และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการลดต้นทุนทางด้านแรงงานทั้งหมดลง เป็นการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจหรือทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของนายจ้างดีขึ้น

ทางการบริหาร การเลิกจ้างลูกจ้างที่มีพฤติกรรมอันเป็นปรปักษ์หรือเป็นอันตรายต่อการบริหารของนายจ้าง ย่อมทำให้ปัญหาการบริหารของนายจ้างหมดไป นายจ้างสามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมมาทำงานแทนต่อไปได้

ทางแรงงานสัมพันธ์ การเลิกจ้างลูกจ้างที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม อันเป็นภัยต่อลูกจ้างอื่นเป็นส่วนรวม เป็นภัยต่อนายจ้าง ย่อมทำให้ปัญหาทางแรงงานสัมพันธ์ลดน้อยลง และก่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในสถานประกอบการนั้น

ผลเสีย

มีความผิดและอาจได้รับโทษทางอาญา การเลิกจ้างลูกจ้างซึ่งเป็นการฝ่าฝืนบทบัญญัติของกฎหมายแรงงานบางฉบับ นายจ้างอาจได้รับโทษอาญาได้

ถูกฟ้องร้องทางแพ่ง การเลิกจ้างลูกจ้างไม่ว่าจะมีเหตุผลที่เหมาะสมหรือไม่เพียงใด ลูกจ้างอาจนำคดีไปสู่ศาลด้วยการฟ้องร้องนายจ้างต่อศาลแรงงานหรือศาลอื่นๆในทางแพ่งได้ ซึ่งจะมี

ผลทำให้นายจ้างต้องไปต่อสู้อย่างเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการต่อสู้คดี หากแพ้คดีอาจต้องรับลูกจ้างนั้นกลับเข้าทำงาน (ซึ่งนายจ้างบางรายถือเป็นการเสียหน้า) หรืออาจต้องจ่ายเงินค่าเสียหายหรือค่าอื่น ๆ ให้แก่ลูกจ้างเป็นจำนวนมากได้

เสียค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจ้างบุคลากรใหม่ การเลิกจ้างเพื่อจ้างคนมาทำงานแทน จะทำให้นายจ้างต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการสรรหาบุคลากร (เช่น การประกาศรับสมัครงาน การสัมภาษณ์ การคัดเลือก การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติงาน) และค่าความเสียหายอันเกิดจากความไม่ชำนาญงานของลูกจ้างใหม่ และอาจทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการบกพร่อง ส่งผลไปถึงความเชื่อถือหรือความนิยมของลูกค้า

เสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การเลิกจ้างลูกจ้างแต่ละครั้งไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ย่อมทำให้ลูกจ้างที่ยังทำงานอยู่เกิดความหวั่นไหวต่อความมั่นคงในการทำงาน ยิ่งถ้าการเลิกจ้างนั้นเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เหมาะสม จะทำให้ขวัญในการทำงานของลูกจ้างทุกคนในสถานประกอบการนั้นเสียไป ความภักดีต่อนายจ้างจะลดลง ความเป็นปึกแผ่นต่อนายจ้างจะเพิ่มขึ้น ลูกจ้างอาจหาทางสร้างความมั่นคงในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นคุ้มครองตนเอง หรืออาจลาออกจากงานไปหางานในสถานประกอบการที่มีความมั่นคงกว่าแทน

เสียภาพลักษณ์ของสถานประกอบการ การเลิกจ้างลูกจ้างที่กระทำโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือมีการเลิกจ้างและรับลูกจ้างใหม่เข้าทำงาน จนมีอัตราการเข้า-ออกของลูกจ้างในกิจการนั้นสูง จะทำให้เกิดผลเสียแก่ภาพลักษณ์ของสถานประกอบการ เป็นผลให้สถานประกอบการนั้นไม่มีโอกาสที่จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานด้วย ทำให้ลูกจ้างหรือประชาชนทั่วไปลดความเชื่อถือในการบริหารงาน ลดความนิยมและความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าหรือบริการลง

ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการเลิกจ้าง

มารศรี สายจิตบริสุทธิ์ (2540 : 9) ได้อธิบายถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในการเลิกจ้างพนักงาน (Layoff) เพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนี้

1. การกำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ที่ถูกเลิกจ้าง (Developing Layoff Criteria)
2. การแจ้งให้พนักงานทราบ (Notifying Employees)
3. การสื่อสารกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (Communicating to Laid-off Employees)
4. การประสานงานกับสื่อมวลชน (Coordinating Media Relations)
5. การรักษาความปลอดภัยองค์กร (Maintaining Security)

6. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้าง (Reassuring Survivors of the Layoff)

7. การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่ (Outplacement Services)

1. การกำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ที่ถูกเลิกจ้าง (Developing Layoff Criteria)

หลักเกณฑ์ที่นำมาพิจารณามีอยู่ 2 วิธี คือ

1. ความอาวุโสในการทำงาน (Seniority)
2. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance)

การพิจารณาจากความอาวุโสในการทำงาน โดยดูจากระยะเวลาที่พนักงานทำงานกับองค์กร วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด

การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานอาจพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานประจำปี เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบความสามารถของพนักงาน

ข้อดีของการพิจารณาความอาวุโสในการทำงาน

ใช้ง่าย กล่าวคือ เพียงแต่ตรวจสอบดูระยะเวลาที่พนักงานแต่ละคนร่วมทำงานกับองค์กร พนักงานส่วนมากเห็นว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ยุติธรรม เพราะผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องในการคัดเลือกได้ เนื่องจากมีเกณฑ์ตัดสินชัดเจน นอกจากนั้นผู้ที่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานถือว่าเป็นผู้มีคุณูปการแก่องค์กร

ข้อเสียของการพิจารณาความอาวุโสในการทำงาน

องค์กรอาจเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไป

ข้อดีของการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

องค์กรสามารถรักษามูลค่าที่มีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการคัดพนักงานที่ไม่มีคุณภาพออกไป

ข้อเสียของการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

1. องค์กรต่าง ๆ มักจะไม่มีรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่จะนำมากล่าวอ้างแก่พนักงานได้ในเวลาที่มีการทักท้วงจากพนักงาน

2. จะต้องใช้ผลการปฏิบัติงานที่มีระยะเวลานานเพียงพอในการที่จะใช้ประเมินได้ กล่าวคือ ไม่ใช่ผลการปฏิบัติเพียงครั้งเดียวมาตัดสิน

2. การแจ้งให้พนักงานทราบ (Notifying Employees)

ข้อดี คือ มีความรับผิดชอบต่องานและจรรยาบรรณไว้ซึ่งการปฏิบัติที่เหมาะสมกับวิชาชีพ และยังทำให้พนักงานที่ยังคงทำงานกับองค์กรต่อไปเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรในสิ่งที่จะต้องได้ปฏิบัติกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง

ข้อเสีย คือ จะเพิ่มโอกาสการลักขโมยหรือมีการทำลายสิ่งของเครื่องใช้ในบริษัท นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ได้รับแจ้งว่าตนเองจะถูกเลิกจ้างจะลดน้อยลง

3. การสื่อสารกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (Communicating to Laid-off Employees)

วิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานเหล่านั้นยอมรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารจะต้องแสดงความมีมนุษยธรรมและไวต่อความรู้สึกของพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง พนักงานเหล่านี้ควรทราบข่าวการเลิกจ้างจากผู้บังคับบัญชา โดยตรงของเขาและในสถานที่ที่เป็นส่วนตัว การสนทนาควรกระชับ และพูดให้ตรงประเด็นนอกจากนั้นแล้วผู้บังคับบัญชาก็ควรแจ้งให้พนักงานทราบถึงเงินชดเชยต่างๆที่พนักงานจะได้รับ

เวลาที่ดียที่สุดที่จะแจ้งการเลิกจ้างก็คือ ในวันกลางสัปดาห์ ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการแจ้งการเลิกจ้างแก่พนักงานในช่วงลาหยุดพักร้อนหรือในวันศุกร์ เนื่องจากจะทำให้พนักงานผู้ที่ทราบข่าวการถูกเลิกจ้างมีเวลาอยู่คนเดียวมากเกินไป และผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความเครียดที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นพิเศษ

4. การประสานงานกับสื่อมวลชน (Coordinating Media Relations)

ข่าวลือว่าจะมีการเลิกจ้างเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อองค์กร พนักงานจะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และยังมีผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า คู่ค้าต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับลูกค้า คู่ค้าต่างๆผ่านสื่อมวลชน นอกจากนั้นยังต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่พนักงานในองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมตอบคำถามต่างๆให้พร้อม เช่น เงินชดเชยแก่พนักงาน ผลประโยชน์อื่น ๆ การช่วยเหลือในการหางานใหม่ ฯลฯ

5. การรักษาความปลอดภัยขององค์กร (Maintaining Security)

ในบางกรณี การเลิกจ้างพนักงานอาจมีผลเสียหายที่เกิดแก่ทรัพย์สินขององค์กรได้ ในธุรกิจบางอย่าง เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ การกระทำที่มุ่งประสงค์ร้ายจากใครบางคนสามารถที่จะทำความเสียหายให้แก่องค์กรได้ แต่โดยทั่วไปแล้วไม่จำเป็นต้องใช้มาตรการ

การรักษาความปลอดภัยองค์กร เพราะการปฏิบัติต่อผู้ที่ถูกเลิกจ้างอย่างให้เกียรติและด้วยความเคารพซึ่งกันและกันย่อมสามารถลดความเป็นไปได้ในการที่พนักงานเหล่านั้นจะทำการใด ๆ ที่จะทำให้องค์กรเสียหาย

6. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้าง (Reassuring

Survivors of the Layoff)

หัวข้อที่มักจะถูกละเลยในขั้นตอนการปฏิบัติในการเลิกจ้างพนักงานคือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้าง ผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้างมักจะมีขวัญและกำลังใจต่ำ มีความเครียดโดยเฉพาะในระยะแรก หลายครั้งที่พนักงานที่มีคุณภาพจะลาออกเพื่อไปทำงานกับองค์กรอื่น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ การลดต้นทุนโดยการเลิกจ้างพนักงานบางส่วน ในขณะเดียวกันขวัญและกำลังใจของผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้างจะตกต่ำ ผลประโยชน์ที่องค์กรควรได้ก็จะหายไป ดังนั้นผู้บริหารควรชี้ให้ผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้างให้เห็นถึงโอกาสใหม่ ๆ ที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ได้ปรับเปลี่ยนไป

7. การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่ (Outplacement Services)

องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่ ความช่วยเหลืออาจเป็นในรูปของการให้คำแนะนำในด้านการประกอบอาชีพ การให้การอบรมเพิ่มเติม การเขียนจดหมายสมัครงาน เทคนิคในการสอบสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษาทั้งด้านการงานและส่วนตัว ตลอดจนการอนุญาตให้ใช้สถานที่และโทรศัพท์ของบริษัทในการติดต่อ การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้พวกเขาผ่านพ้นสถานะที่เลวร้ายไปได้

มาตรการและแนวทางบรรเทาปัญหาการเลิกจ้าง

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (2536 : 5 - 12) ได้นำมาตรการดังกล่าวมาเผยแพร่ เพื่อระดับประคองให้นายจ้างสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยมีการเลิกจ้างถูกจ้างน้อยที่สุด ดังนี้

มาตรการ

1. มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายโดยความร่วมมือของลูกจ้าง

1.1 มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหาร

มาตรการนี้เป็นมาตรการขั้นต้นที่นายจ้างควรพิจารณาดำเนินการก่อนที่จะนำมาตรการอื่น ๆ มาใช้ โดยพยายามหาทางลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้มีแหล่งผลกระทบต่อลูกจ้าง หรือหากจะมีผลกระทบก็ให้มีผลน้อยที่สุด เช่น การประหยัดพลังงาน ลดต้นทุนการผลิต ลดค่าใช้จ่ายทางด้านบริหาร ปรับปรุงวิธีการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

1.2 มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน

มาตรการนี้มีผลกระทบต่อลูกจ้างโดยตรง ดังนั้น การนำมาตรการนี้ไปใช้จึงควรเริ่มจากมาตรการที่มีผลกระทบต่อลูกจ้างน้อยที่สุดไปใช้ก่อน และหากมีความจำเป็นจึงนำมามาตรการที่มีผลกระทบต่อลูกจ้างมากขึ้นไปใช้ มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานที่ควรนำไปพิจารณาดำเนินการ มีดังนี้

1.2.1 ถ้ามีการทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด ให้พิจารณาลดหรือยกเลิกการทำงานล่วงเวลาหรือการทำงานในวันหยุดนั้น

1.2.2 ให้ลูกจ้างใช้วันลาตามสิทธิที่มีอยู่ เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี เป็นต้น

1.2.3 ให้ลูกจ้างได้สับเปลี่ยนวันหยุดโดยความเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย

1.2.4 ลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน หรือลดจำนวนวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ โดยจ่ายค่าจ้างตามปกติ

1.2.5 ลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน หรือลดจำนวนวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ลง โดยจ่ายค่าจ้างบางส่วนตามที่ได้ตกลงกัน

1.2.6 ให้สิทธิลูกจ้างลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือได้รับค่าจ้างบางส่วน แต่ยังคงได้รับสวัสดิการเช่นปกติ

1.2.7 ลดการทำงานกะลง โดยให้ลูกจ้างแต่ละกะสลับกันมาทำงาน ในวันหรือสัปดาห์ที่ไม่ได้มาทำงาน ให้ได้รับค่าจ้างตามที่ตกลงกันแต่ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่าจ้างปกติ

1.2.8 ลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกจ้างน้อยที่สุดก่อน เช่น การจัดทัศนจร การส่งสรค์ประจำปี เป็นต้น หลังจากนั้นหากยังมีความจำเป็นอยู่ให้พิจารณาสวัสดิการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

1.2.9 เพิ่มค่าจ้างประจำปีในสัดส่วนที่น้อยลง ถ้ามีความจำเป็นอาจจะไม่เพิ่มค่าจ้างประจำปี

1.2.10 เมื่อได้ลดผลประโยชน์อื่น ๆ แล้วยังมีความจำเป็นอยู่อีก อาจลดค่าจ้างลง โดยให้ลดค่าจ้างจากผู้ที่ได้รับค่าจ้างสูงก่อน หรือให้ลดค่าจ้างของลูกจ้างระดับสูงในอัตราที่มากกว่าลูกจ้างระดับต่ำ

2. มาตรการในการลดจำนวนลูกจ้าง

ในการลดจำนวนลูกจ้างนายจ้างควรพิจารณาปรับอัตราและตำแหน่งในสถานประกอบการนั้นเสียก่อน หลังจากนั้นจึงพิจารณาลดจำนวนลูกจ้างตามความสมัครใจของลูกจ้าง หากยังมีความจำเป็นอยู่ก็ให้พิจารณาเลิกจ้างลูกจ้างโดยยึดถือหลักการที่ทำให้ความเป็นธรรม แก่ทั้งสองฝ่ายมากที่สุด ดังนี้

2.1 งดรับลูกจ้างเพิ่ม และหากมีตำแหน่งใดว่างให้พิจารณาแต่งตั้งจากลูกจ้างเดิมหรือ หากตำแหน่งที่ว่างลงไม่มีความจำเป็นควรยุบเลิกไป

2.2 โยกย้ายหน้าที่ของลูกจ้าง จากหน่วยงานที่มีคนมากเกินไปยังหน่วยงานที่ต้องการลูกจ้างเพิ่มตามความเหมาะสมของงาน และความสามารถของลูกจ้างโดยคำนึงถึงรายได้เดิมของลูกจ้างหรือตามที่ได้ตกลงกัน

2.3 การลดจำนวนลูกจ้างโดยความสมัครใจ

2.3.1 การเกษียณก่อนอายุที่กำหนด นายจ้างอาจกำหนดเป็นนโยบายให้มีการเกษียณก่อนอายุที่กำหนดไว้ เช่น 50 ปี หรือ 55 ปี เป็นต้น โดยให้เป็นไปโดยสมัครใจของลูกจ้างอาวุโส และควรจะมีค่าตอบแทนตามที่ได้ตกลงกัน

2.3.2 การสมัครใจลาออก นายจ้างควรสำรวจดูว่าในสถานประกอบการมีลูกจ้างคนใดบ้างที่ประสงค์จะลาออก ก็ให้มีการสมัครใจลาออก โดยนายจ้างควรจ่ายเงินช่วยเหลือ รวมทั้งประโยชน์อื่นตามที่ได้ตกลงกัน ทั้งนี้ควรคำนึงถึงระยะเวลาให้ลูกจ้างหางานใหม่ได้ตามสมควร

2.4 การเลิกจ้าง

หากนายจ้างดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวข้างต้นแล้วยังไม่สามารถแก้ไข ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ จำเป็นที่จะต้องลดจำนวนลูกจ้างลงอีก นายจ้างควรพิจารณาหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 เลิกจ้างลูกจ้างที่เข้าทำงานหลังสุดก่อนตามลำดับ

2.4.2 เลิกจ้างลูกจ้างที่มีประวัติการลา การขาดงาน และการมาทำงานสายมาก ออกก่อน ทั้งนี้ให้คำนึงถึงเหตุผลและความจำเป็นของลูกจ้างประกอบด้วย

2.4.3 เลิกจ้างลูกจ้างที่ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งของนายจ้างมากที่สุดก่อน

2.4.4 เลิกจ้างลูกจ้างที่มีอุปนิสัยและความประพฤติที่เป็นผลเสียต่อการทำ งานออกก่อน

2.4.5 เลิกจ้างลูกจ้างที่มีความสามารถและผลงานน้อยที่สุดออกก่อน

2.4.6 เลิกจ้างลูกจ้างที่ได้รับความเดือดร้อนทางครอบครัวน้อยที่สุดก่อน ในกรณีที่ผู้อยู่ในข่ายที่จะถูกเลิกจ้างมีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน อาจตัดสินใจโดยวิธีการจับสลากหรือวิธีการอื่น ๆ ตามที่จะได้ตกลงกัน

แนวทางในการดำเนินการ

1. แนวทางทั่วไป

1.1 นายจ้างควรชี้แจงให้ลูกจ้างที่เกี่ยวข้องทราบถึงปัญหาและความจำเป็นในการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากฝ่ายลูกจ้าง

1.2 นายจ้างควรหารือกับสหภาพแรงงานหรือคณะกรรมการลูกจ้าง แต่ในกรณีที่ไม่มีสหภาพแรงงานหรือคณะกรรมการลูกจ้างให้หารือกับผู้แทนลูกจ้างเพื่อดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลดังกล่าวด้วย

1.3 การดำเนินการใดที่เป็นการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างควรดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วย

2. แนวทางในการลดค่าใช้จ่าย

นายจ้างควรเปิดโอกาสให้สหภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง หรือผู้แทนลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ และร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแรงงานสัมพันธ์อันดี

3. แนวทางในการลดจำนวนลูกจ้าง

3.1 นายจ้างควรจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ ประกอบด้วย ผู้แทนจากฝ่ายนายจ้างและผู้แทนจากฝ่ายลูกจ้าง เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นในการลดจำนวนลูกจ้าง เสนอแนะหลักเกณฑ์ในการเลิกจ้างตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนแก่ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง

3.2 ในการชี้แจงให้ลูกจ้างที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงการเลิกจ้าง นายจ้างควรชี้แจงถึงหัวข้อต่อไปนี้

3.2.1 เหตุผลของการเลิกจ้าง

3.2.2 การดำเนินมาตรการอื่นๆของนายจ้างที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง และยังมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง

3.3.3 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลที่จะเลิกจ้าง

3.3.4 จำนวนและตำแหน่ง รวมทั้งหน่วยงานที่จะมีการเลิกจ้าง

3.3.5 กำหนดวันเลิกจ้าง

3.3.6 ค่าชดเชย ค่าจ้างในวันหยุดพักผ่อนประจำปีตามส่วนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ที่ลูกจ้างจะได้รับจากการถูกเลิกจ้าง รวมทั้งมาตรการต่าง ๆ ที่นายจ้างจะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง

3.3.7 ในกรณีที่นายจ้างมีความจำเป็นต้องเลิกจ้างลูกจ้าง นายจ้างควรหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างผู้แทนลูกจ้าง หรือกรรมการสหภาพแรงงาน

3.3.8 นายจ้างควรให้สิทธิแก่ลูกจ้างซึ่งถูกเลิกจ้าง ในกรณีนี้ได้รับการพิจารณาบรรจุเข้าทำงานใหม่เป็นอันดับแรก เมื่อนายจ้างต้องการลูกจ้างเพิ่มอีกในภายหลัง ซึ่งสิทธิดังกล่าวอาจจำกัดให้ใช้ได้เฉพาะในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ก็ได้

3.3.9 นายจ้างควรช่วยเหลือให้ลูกจ้างสามารถหางานใหม่ได้ ด้วยการฝึกอบรมเพิ่มเติม เผยแพร่ข่าวสารตลาดแรงงาน ช่วยติดต่อสำนักจัดหางานทั้งของราชการ และเอกชน รวมทั้งออกไปรับรองให้ลูกจ้างด้วย

มารศรี สายจิตบริสุทธิ์ (2540 : 4) ได้กล่าวถึง มาตรการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

มาตรการลดค่าใช้จ่าย

ผู้บริหารสามารถเลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการปรับปรุงนโยบายการจ่ายค่าจ้างและการให้ผลประโยชน์
2. มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการลดการทำงานหรือลดจำนวนพนักงาน

1. มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการปรับปรุงนโยบายการจ่ายค่าจ้างและการให้ผลประโยชน์

1.1 การลดผลประโยชน์ที่องค์กรเคยให้แก่พนักงาน อาจลดค่าใช้จ่าย โดยการงดการให้บริการรถรับส่งพนักงานที่เคยให้บริการพนักงานโดยไม่คิดมูลค่า นอกจากนั้นพนักงานควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายบางอย่าง เช่น ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งอาจให้พนักงานจ่ายบางส่วนของค่ารักษาพยาบาล ซึ่งแต่ก่อนเคยเบิกได้เต็มจำนวน ผู้บริหารในองค์กรสามารถที่จะมีส่วนร่วมในมาตรการดังกล่าวได้โดยการทำเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยกเลิกการเบิกค่าน้ำมันที่ใช้กับรถประจำตำแหน่ง โดยผู้บังคับบัญชาสมควรใจเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายเอง

1.2 การไม่เพิ่มเงินเดือน (Pay Freeze) หมายถึง การไม่เพิ่มเงินเดือนพนักงานในช่วงเวลาหนึ่งถ้าหากจะนำวิธีการไม่เพิ่มเงินเดือนนี้มาใช้ก็ควรกระทำอย่างเสมอภาคในทุก ๆ ตำแหน่งเพื่อป้องกันการกล่าวหาว่าไม่ยุติธรรม

1.3 การลดเงินเดือน (Pay Cut) วิธีการนี้มีความรุนแรงมากกว่าการไม่เพิ่มเงินเดือน การที่จะนำวิธีการนี้มาใช้จะต้องเป็นการยินยอมพร้อมใจของพนักงานแล้วเท่านั้น ซึ่งจะต้องเป็นไปโดยการเลือกของพนักงานเองว่า จะเลือกการลดเงินเดือนหรือเลือกการที่จะต้องมีการเลิกจ้างพนักงานบางส่วน

1.4 การจ่ายเป็นเงินเดือนพื้นฐานส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งขึ้นกับผลกำไร (Profit Sharing) วิธีการนี้เป็นการจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานควบคู่กับการจ่ายเงินอีกส่วนหนึ่งที่ขึ้นอยู่กับผลกำไรขององค์กร

1.5 การจ่ายเป็นเงินเดือนพื้นฐานส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน (Variable Pay) วิธีการนี้คล้ายกับวิธีที่เพิ่งกล่าวไปแล้ว ต่างกันตรงที่นอกจากการจ่ายเงินเป็นเงินเดือนแล้ว เงินอีกส่วนหนึ่งที่จะจ่ายขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรเมื่อเทียบกับจุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ (Performance Goals)

วิธีการเหล่านี้เป็นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร โดยการมอบผลกำไรของบริษัทกระจายให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีแนวโน้มที่จะลดต้นทุนต่างๆของบริษัททั้งนี้เพื่อให้บริษัทมีผลกำไร

2. มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการลดการทำงานหรือลดจำนวนพนักงาน

2.1 การลดการทำงานช่วงเวลา เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในส่วนของเงินที่จ่ายเป็นค่าล่วงเวลาพนักงาน

2.2 การให้ลาโดยไม่จ่ายค่าจ้าง (Leaves of Absence Without Pay) เป็นการตัดค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยให้พนักงานสามารถลาได้โดยไม่จ่ายค่าจ้าง พนักงานอาจใช้โอกาสนี้ไปทำกิจกรรมในเรื่องที่แต่ละคนสนใจเป็นพิเศษ

2.3 การงดจ้างพนักงานใหม่ (Restricted Hiring) ได้แก่ การงดจ้างพนักงานใหม่ในกรณีที่มิพนักงานลาออก ยกเว้นในกรณีที่การขาดพนักงานในตำแหน่งนั้น จะมีผลทำให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานขององค์กรโดยรวม

2.4 การเลิกจ้างพนักงานชั่วคราว โดยฝ่ายบริหารจะมอบหมายงานที่ปกติทำโดยพนักงานชั่วคราวให้แก่พนักงานประจำ ซึ่งพนักงานประจำต้องปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้พ้นจากสภาวะที่อาจต้องถูกออกจากงาน

2.5 การให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงาน (Loaning) เป็นการให้ยืมพนักงานแก่หน่วยงานอื่นโดยเฉพาะพนักงานระดับสูง เช่น การให้ยืมพนักงานแก่หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเพื่อไปปฏิบัติงานโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยองค์กรเดิมยังคงถือว่าพนักงานผู้นั้นเป็นพนักงานของตนเองอยู่ตลอดระยะเวลาดังกล่าว แต่จ่ายเงินเดือนพนักงานผู้นั้นน้อยลง ส่วนต่างระหว่างเงินเดือนเก่ากับเงินเดือนใหม่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ยืมไปเป็นผู้จ่ายให้ วิธีการดังกล่าวเป็นการสงวนทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร กล่าวคือ องค์กรสามารถเรียกพนักงานผู้นั้นกลับมาทำงานให้กับองค์กรได้อีกเมื่อวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ผ่านพ้นไป

2.6 การลดเวลาทำงาน (Reduced Hours) ได้แก่ การลดเวลาทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ การลดเวลาการทำงานนี้มักนำมาใช้กับงานที่มีลักษณะเป็นการทำงานรายชั่วโมง เพราะงานอื่น ๆ เช่น งานด้านบริหารหรือวิชาชีพต่าง ๆ มักเป็นงานที่มีการตอบแทนเป็นเงินเดือน

2.7 การแบ่งงานกันทำ (Work Sharing) หมายถึง การที่พนักงานมากกว่า 1 คนทำงานสำหรับตำแหน่งหนึ่งร่วมกัน เช่น บริษัทหนึ่งทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง พนักงาน 2 คนอาจแบ่งงานกันทำคนละ 20 ชั่วโมง โดยเวลาที่เหลือของแต่ละคนสามารถนำไปทำอะไรก็ได้ที่ตนเองต้องการ

2.8 การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) การเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานบางส่วนย่อมเป็นวิธีการลดจำนวนพนักงานวิธีหนึ่ง พนักงานบางคนอาจมีความยินดีที่จะเกษียณอายุก่อนกำหนด แต่บางคนอาจไม่ยินดี พนักงานในกลุ่มหลังนี้อาจมีความต้องการที่จะเกษียณอายุก่อนกำหนดก็ต่อเมื่อเงินตอบแทนที่เสนอมีจำนวนมากพอ

วิธีการนี้เป็นการลดจำนวนพนักงานโดยเฉพาะพนักงานระดับสูง ความพยายามในการให้พนักงานที่มีความอาวุโสสูงเกษียณอายุก่อนกำหนดแล้วให้พนักงานที่มีความอาวุโสน้อยกว่า (ซึ่งโดยปกติมีเงินเดือนน้อยกว่า) เข้ารับตำแหน่งแทนเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้

2.9 พนักงานออกจากงาน (Layoff) ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถเลือกทางใดทางหนึ่งดังกล่าวข้างต้นก็อาจต้องให้พนักงานส่วนหนึ่งออกจากงาน ปกติแล้วผู้บริหารต้องพยายามหาทางลดต้นทุนทางด้านแรงงานโดยใช้วิธีการอื่น ๆ ก่อน เช่น การให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด การลดพนักงาน หรือการลดการทำงาน โดยวิธีสมัครใจอื่น ๆ ก่อน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

นวลทิพย์ อาคมพัฒน์ (2539 : 136 - 137) ศึกษาเรื่อง “การเตรียมการของนายจ้างและลูกจ้างในอุตสาหกรรมสิ่งทอต่อปัญหาการเลิกจ้างเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี” ผลการศึกษาพบว่า นายจ้างส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการเตรียมการต่อปัญหาดังกล่าว 5 เรื่อง อันได้แก่ การลดจำนวนลูกจ้างเท่าที่จำเป็น การกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของลูกจ้างที่จะถูกเลิกจ้างก่อน การดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ และการจัดสรรงานใหม่ให้แก่ลูกจ้าง โดยในเรื่องของการลดจำนวนลูกจ้างเท่าที่จำเป็น นายจ้างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่รับลูกจ้างเพิ่มหากมีตำแหน่งงานว่าง โดยจะโอนย้ายลูกจ้างในหน่วยงานอื่นเข้ามาดำรงตำแหน่งแทน และเมื่อมีตำแหน่งงานว่างลงและเป็นตำแหน่งงานที่ไม่มีความจำเป็นก็จะยุบตำแหน่งดังกล่าวลง นอกจากนี้จะโยกย้ายหน้าที่ของลูกจ้างจากหน่วยงานที่มีจำนวนคนมากเกินไปยังหน่วยงานที่ต้องการลูกจ้างเพิ่ม โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของงานและความสามารถของลูกจ้าง รวมทั้งใช้นโยบายเกษียณอายุก่อนกำหนด โดยคำนึงถึงความสมัครใจของลูกจ้างที่สูงอายุ และจะเปิดโอกาสให้ลูกจ้างสมัครใจลาออกและจ่ายเงินช่วยเหลือและผลประโยชน์อื่น ๆ ตามที่ตกลงกัน โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ลูกจ้างต้องใช้ในการหางานใหม่ตามสมควร ในส่วนของการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของลูกจ้างที่จะถูกเลิกจ้างก่อน นายจ้างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะเลิกจ้างลูกจ้างที่มีประวัติการลา การขาดงานก่อน โดยคำนึงถึงเหตุผลและความจำเป็นของลูกจ้างประกอบด้วย และจะเลิกจ้างลูกจ้างที่ฝ่าฝืนข้อบังคับการทำงาน หรือคำสั่งของนายจ้างมากที่สุดก่อน นอกจากนี้จะเลิกจ้างลูกจ้างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ แม้ว่าจะมีนายจ้างบางส่วนไม่เห็นด้วยที่จะเลิกจ้างลูกจ้างที่เข้าทำงานหลังสุดก่อน รวมทั้งการเลิกจ้างลูกจ้างที่ได้รับความเดือดร้อนทางครอบครัวน้อยที่สุดก่อน ส่วนในเรื่องของการดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์พบว่า นายจ้างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะแจ้งให้ลูกจ้างทราบถึงเหตุผลของการนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้แทนเครื่องจักรเก่า และจะร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการแก้ไขปัญหาลูกจ้างที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพราะเห็นว่าสหภาพแรงงานมีความสามารถเพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ในส่วนของการดำเนินนโยบายพัฒนา ลูกจ้างพบว่า นายจ้างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะแก่ลูกจ้างให้สามารถทำงานกับเครื่องจักรใหม่ได้ และจะจัดฝึกอบรมด้านวิชาชีพเพื่อให้ลูกจ้างสามารถเลือกประกอบอาชีพอื่นได้ภายหลังการถูกเลิกจ้าง และในส่วนของ การจัดสรรงานใหม่ให้ลูกจ้าง นายจ้างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะช่วยหาแหล่งงานใหม่ให้แก่ลูกจ้างและประชาสัมพันธ์ให้ลูกจ้างทราบ และจะมีการฝากงานให้ลูกจ้างในสถานประกอบการอื่นที่นายจ้างรู้จักหรือบริษัทในเครือ

สุรพล เพชรไกร, ธรรมนิตย์ วราภรณ์, ระพีพัฒน์ ภาสบุตร (2541 : 97 - 100) ศึกษาเรื่อง “ปัญหาการเลิกจ้างในประเทศไทย : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการเงิน” จากการศึกษาพบว่า ในอดีตที่ผ่านมาการเลิกจ้างงานของกลุ่มธุรกิจการเงินไทยนั้นมีสาเหตุหลักมาจากการปฏิบัติผิดกฎระเบียบในการทำงานของพนักงานหรือผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากตัวพนักงานเป็นหลัก แต่ปัญหาการเลิกจ้างงานที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2540 นั้น ทั้งกรณีของธนาคาร บริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ มีสาเหตุหลักมาจากการตกต่ำของภาวะเศรษฐกิจและการปรับโครงสร้างองค์กร โดยพยายามลดต้นทุนต่าง ๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น และยังมีพนักงานบางส่วนที่ถูกเลิกจ้างเพราะฝ่าฝืนกฎระเบียบแต่ไม่ใช่สาเหตุหลัก นอกจากนี้ในส่วนของบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์นั้น การเลิกจ้างยังเกิดขึ้นเนื่องมาจากการถูกสั่งปิดกิจการถาวรด้วย ขณะที่กรณีของธนาคารพาณิชย์นั้น แม้จะยังไม่มีกรณีการเลิกจ้างปรากฏให้เห็นชัดเจนแต่ก็มีการนำมาตรการต่าง ๆ มาปฏิบัติ ซึ่งส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานคน ส่วนสาเหตุของการเลิกจ้างที่เชื่อว่าจะทำให้ราคาหุ้นของบริษัทสูงขึ้นเมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรและเลิกจ้างพนักงานบางส่วนหรือการเลิกจ้างซึ่งเป็นผลมาจากการอพยพเข้ามาของแรงงานต่างชาติซึ่งมีค่าจ้างต่ำกว่า เช่นในกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ยังไม่ปรากฏให้เห็นในกรณีเลิกจ้างงานของกลุ่มธุรกิจการเงินไทย

สำหรับบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์นั้นก่อนที่จะมีการเลิกจ้างพนักงานได้นำมาตรการต่าง ๆ ก่อนการเลิกจ้างมาปฏิบัติก่อน ซึ่งมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ การงดรับพนักงานเพิ่ม ลดเวลาทำงานโดยเฉพาะการทำงานล่วงเวลา การปรับโครงสร้างองค์กร สับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานภายในองค์กร มาตรการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ ลดค่าจ้างเงินเดือนผู้บริหารระดับสูง จดโบนัสและมาตรการสุดท้าย คือ การเลิกจ้าง ซึ่งจะนำมาปฏิบัติเมื่อไม่มีวิธีทางอื่น ขณะที่กลุ่มธนาคารพาณิชย์ แม้ยังไม่มีปัญหาการเลิกจ้างปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนเหมือนกรณีบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ก็ตาม แต่ธนาคารพาณิชย์ก็นำเอามาตรการต่าง ๆ ก่อนการเลิกจ้างมาปฏิบัติเช่นกัน ได้แก่ การงดรับพนักงานใหม่ การลดเวลาการทำงานล่วงเวลา การสับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานภายในองค์กร การลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ การลดเงินเดือนผู้บริหาร และมาตรการที่แตกต่างจากกรณีของบริษัทเงินทุนและบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ก็คือ การเกษียณอายุก่อนกำหนด แต่ในด้านของการงดโบนัสในปี 2540 ยังไม่ปรากฏให้เห็น

ในส่วนของบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์นั้น จากการสอบถามบริษัทและพนักงานพบว่า ในช่วงแรกเมื่อมีการนำมาตรการเลิกจ้างมาปฏิบัติจะเป็นการเสนอให้พนักงานที่สมัครใจลาออกเองก่อนแต่ก็มีบางส่วนที่บริษัทเป็นผู้กำหนด กรณีที่บริษัทให้พนักงานออกหรือเลิกจ้างนั้น

ผลจากแบบสอบถามแสดงให้เห็นว่า ร้อยละ 62.5 ของพนักงานที่ถูกเลิกจ้างได้รับการชี้แจงล่วงหน้าก่อนการเลิกจ้าง ในด้านของผู้ที่มีส่วนตัดสินใจในการเลิกจ้างงานของบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์นั้น ก่อนที่จะมีการประกาศผลการพิจารณาแผนฟื้นฟูกิจการ 58 สถาบันการเงิน หัวหน้าฝ่ายและผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณา ขณะที่ฝ่ายบุคคลอาจมีบทบาทบ้าง แต่พนักงานที่ถูกเลิกจ้างนั้นมีบทบาทน้อยมาก แต่ภายหลังจากการประกาศผลการพิจารณาแผนฟื้นฟูกิจการ 58 สถาบันการเงิน อำนาจในการตัดสินใจเลิกจ้างพนักงานจะขึ้นอยู่กับคณะกรรมการที่ทางคณะกรรมการปฏิรูปสถาบันการเงินส่งเข้ามาดูแลสถาบันการเงินแต่ละแห่ง ส่วนในกรณีของธนาคารพาณิชย์นั้น การตัดสินใจนำมาตราการต่าง ๆ ก่อนการเลิกจ้างมาปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก

จากการศึกษาดังกล่าวยังพบอีกว่า การจะเลิกจ้างพนักงานรายได้นั้นปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการประกอบการพิจารณาก็คือ ความจำเป็นของพนักงานรายนั้นต่อการดำเนินงานขององค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก ส่วนปัจจัยรองลงมาได้แก่ สถานะครอบครัวว่ามีความเดือดร้อนมากน้อยแค่ไหน โดยจะเลือกเลิกจ้างพนักงานที่มีความเดือดร้อนน้อยที่สุดก่อน และบางบริษัทก็มีการนำเอาปัจจัยด้านระดับเงินเดือนของพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วยเช่นกัน แต่ในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานนั้น มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลิกจ้างพนักงานน้อยมาก

ส่วนในด้านของผลตอบแทนที่ได้รับจากการถูกเลิกจ้างพบว่า ก่อนที่จะมีการประกาศผลการพิจารณาแผนฟื้นฟูกิจการสถาบันการเงินทั้ง 58 แห่งนั้น พนักงานที่ถูกเลิกจ้างจะได้รับเงินชดเชยตามกฎหมาย เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (กรณีที่มี) และบางแห่งก็มีการให้เงินเพิ่มพิเศษอีก 1 เดือน และให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าบุคคลภายนอก แต่ภายหลังการประกาศผลการพิจารณาแผนฟื้นฟู 58 สถาบันการเงินแล้ว พนักงานที่ถูกเลิกจ้างจะได้รับเงินชดเชยตามกฎหมาย และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเท่านั้นสำหรับกรณีของบริษัทเงินทุนที่ถูกสั่งให้ปิดกิจการ ส่วนกรณีของธนาคารที่มีการนำมาตราการเกษียณอายุก่อนกำหนดมาปฏิบัติ นั้น พนักงานที่เข้าโครงการจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษอีกประมาณ 20 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมทั้งเงินชดเชยตามกฎหมายและเงินบำเหน็จตามที่พนักงานเกษียณอายุทั่วไปได้รับ

นอกจากนี้ ปัญหาการเลิกจ้างของกลุ่มธุรกิจการเงินในประเทศไทยที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2540 นั้น ผู้ที่ถูกเลิกจ้างจะได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทในด้านของการออกไปรับรองการทำงานให้ตามกฎหมายเพื่อไปใช้ในการสมัครงานแห่งใหม่และบางแห่งก็มีการให้ข้อมูลแหล่งงานใหม่แก่พนักงานที่ถูกเลิกจ้างด้วยเช่นกัน ส่วนความช่วยเหลืออื่น ๆ ได้แก่ การตั้งศูนย์ข้อมูลหางานใหม่เพื่อบริการพนักงานที่ถูกเลิกจ้างของชมรมบริหารงานบุคคลบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์หรือของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้า เรื่องการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย และธนาคารทหารไทย ตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป ได้แก่ ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 2,316 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารธนาคารกสิกรไทยและธนาคารทหารไทย ตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป ได้แก่ ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 100 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละธนาคาร ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานที่ทำงาน

ธนาคาร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ธนาคารกสิกรไทย	1,243	54
ธนาคารทหารไทย	1,073	46
รวม	2,316	100

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงานโดยผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นคำถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check List) เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check List) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open - Ended Questionnaires) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ในการเตรียมความพร้อมต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน รวมทั้งหมด 16 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงานของธนาคารพาณิชย์ เพื่อเป็นกรอบข้อมูลเบื้องต้นในการสังเคราะห์การเตรียมความพร้อมเข้าด้วยกัน แล้วกำหนดเป็นข้อคำถาม โดยให้ครอบคลุมกรอบความคิดที่กำหนดไว้
2. สร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ให้ครอบคลุมกรอบความคิดเบื้องต้น แล้วนำเสนอประธานควบคุมปริญญาโท และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน

3 ท่าน โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหาของแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ต่อผู้วิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม อุดกฤษฎ์
3. อาจารย์ทัศนาก ทอภักดี
3. นำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 2 ธนาคาร
2. ผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง โดยแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 100 ฉบับ และได้รับคืนมาครบ 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาครบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกโดยแบบสอบถามที่ได้ส่งไปและรับคืน มีความสมบูรณ์ทุกฉบับ รวม 100 ฉบับ แล้วนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้ โปรแกรม SPSS ของสำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมาหาค่าร้อยละ
2. นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน มาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การให้คะแนนคำตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำถาม แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best. 1978 : 174) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อการพิจารณาปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามชนิดปลายเปิดมาหาค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ โดยใช้สูตร

$$X = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 59)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 64)

$$S.D. = \frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}$$

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- $\bar{X}$ หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D. หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์และการจัดลำดับความถี่ข้อมูลการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1 น้อยกว่า 40 ปี	59	59
1.2 40 - 50 ปี	37	37
1.3 มากกว่า 50 ปี	4	4
รวม	100	100
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	12
2.2 ปริญญาตรี	61	61
2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	27	27
รวม	100	100
3. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน		
3.1 น้อยกว่า 10 ปี	38	38
3.2 10 - 20 ปี	44	44
3.3 มากกว่า 20 ปี	18	18
รวม	100	100

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี ร้อยละ 59 รองลงมาได้แก่ อายุ 40 - 50 ปี ร้อยละ 37 และอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61 รองลงมาได้แก่ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 27 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 12 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10 - 20 ปี ร้อยละ 44 รองลงมาได้แก่ น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 38 และมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 18 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา จำแนกตามอายุ

การวางแผนการเลิกจ้าง	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	38	38	23	23	13	13	2	2
ไม่มี	62	62	36	36	24	24	2	2

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ตอบว่า ไม่มีการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา โดยมีผู้บริหารร้อยละ 62 ตอบว่าไม่มีการวางแผน ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่ามีการวางแผนมีอยู่ร้อยละ 38 เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี ตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 36 มีการวางแผนร้อยละ 23 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี ตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 24 มีการวางแผนร้อยละ 13 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ตอบว่าไม่มีการวางแผนร้อยละ 2 มีการวางแผนร้อยละ 2

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนกตามอายุ

ปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณา	รวม			ต่ำกว่า 40 ปี			40 - 50 ปี			มากกว่า 50 ปี		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร	4.70	.56	มากที่สุด	4.61	.55	มากที่สุด	4.72	.54	มากที่สุด	4.52	.67	มากที่สุด
2. ความอาวุโสในการทำงาน	3.10	.94	ปานกลาง	3.13	.91	ปานกลาง	3.16	.92	ปานกลาง	3.09	.90	ปานกลาง
3. เงินเดือน	3.35	.74	มาก	3.42	.73	ปานกลาง	3.27	.72	ปานกลาง	3.25	.67	ปานกลาง
4. อายุ	3.44	.84	ปานกลาง	3.49	.88	ปานกลาง	3.46	.86	ปานกลาง	3.39	.73	ปานกลาง
5. ระดับการศึกษา	3.53	.96	มาก	3.61	.92	มาก	3.54	.91	มาก	3.47	.87	ปานกลาง
6. เพศ	2.18	.93	น้อย	2.30	.96	น้อย	2.13	.89	น้อย	2.13	.89	น้อย
7. สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง	3.54	1.14	มาก	3.72	1.02	มาก	3.52	1.02	ปานกลาง	3.45	.99	ปานกลาง

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงานโดยรวมดังนี้

ผู้บริหารที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.70$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด และปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องเพศ ($\bar{X} = 2.18$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย

ผู้บริหารที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปีเห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.61$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด อายุ ($\bar{X} = 3.49$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.42$) และความอาวุโสในการทำงาน ($\bar{X} = 3.13$) อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.30$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.72$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง ($\bar{X} = 3.52$) อายุ ($\bar{X} = 3.46$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.27$) และความอาวุโสในการทำงาน ($\bar{X} = 3.16$) อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.13$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.52$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด ระดับการศึกษา ($\bar{X} = 3.47$) สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง ($\bar{X} = 3.45$) อายุ ($\bar{X} = 3.39$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.25$) และความอาวุโสในการทำงาน ($\bar{X} = 3.09$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.13$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ

ระดับพนักงาน	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติงานทั่วไป	77	77	41	41	32	32	4	4
ระดับผู้บริหาร	23	23	18	18	5	5	-	-

จากตาราง 5 พบว่า มีผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 77 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับผู้บริหารมีอยู่ร้อยละ 23 เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 41 ระดับผู้บริหารร้อยละ 18 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 32 ระดับผู้บริหารร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 4

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับความอาวุโสในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ

ความอาวุโสในการปฏิบัติงาน	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	35	35	19	19	15	15	1	1
5 - 10 ปี	2	2	2	2	-	-	-	-
มากกว่า 10 ปี	63	63	38	38	22	22	3	3

จากตาราง 6 พบว่า มีผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 63 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อน รองลงมาได้แก่ ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 35 และ 5 - 10 ปี ร้อยละ 2 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อน ร้อยละ 38 รองลงมาได้แก่ ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 19 และ 5 - 10 ปี ร้อยละ 2 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อนร้อยละ 22 ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 15 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อนร้อยละ 3 ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 1

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับเงินเดือนของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ

ระดับเงินเดือน	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 10,000 บาท	9	9	6	6	3	3	-	-
10,001 - 20,000 บาท	11	11	7	7	4	4	-	-
20,001 - 30,000 บาท	15	15	9	9	5	5	1	1
30,001 - 40,000 บาท	10	10	5	5	4	4	1	1
40,001 บาทขึ้นไป	55	55	32	32	21	21	2	2

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 55 เห็นว่าควรเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อน รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 15 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 11 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 10 และไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 9 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี เห็นว่า ควรเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 32 รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 9 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 7 ไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 6 และ 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 5 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ควรเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 21 รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 5 10,001 - 20,000 บาท และ 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 4 และไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 3 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า ควรเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อน ร้อยละ 2 เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท และ 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 1

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อช่วงอายุของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	12	12	6	6	5	5	1	1
30 - 39 ปี	1	1	-	-	1	1	-	-
40 - 49 ปี	14	14	9	9	5	5	-	-
มากกว่า 49 ปี	73	73	44	44	26	26	3	3

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปี ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 73 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อน รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40 - 49 ปี ร้อยละ 14 ต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 12 และ 30 - 39 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อนร้อยละ 44 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40 - 49 ปี ร้อยละ 9 และต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 6 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อนร้อยละ 26 รองลงมาได้แก่ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 40 - 49 ปี ร้อยละ 5 และ 30 - 39 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อนร้อยละ 3 ต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 1

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ที่มีความคิดเห็นต่อระดับการศึกษาของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ

ระดับการศึกษา	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	94	94	53	53	37	37	4	4
ปวศ.	-	-	-	-	-	-	-	-
ปริญญาตรี	1	1	1	1	-	-	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	5	5	5	5	-	-	-	-

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อน รองลงมาได้แก่ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 5 และปริญญาตรีร้อยละ 1 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อนร้อยละ 53 รองลงมา ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 5 และปริญญาตรีร้อยละ 1 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี และมากกว่า 50 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อนร้อยละ 37 และ ร้อยละ 4 ตามลำดับ

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อเพศของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ

เพศ	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	10	10	5	5	5	5	-	-
หญิง	90	90	54	54	32	32	4	4

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานเพศหญิง ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 90 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศชายมีอยู่ร้อยละ 10 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 54 เพศชายร้อยละ 5 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 32 เพศชายร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 4

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อประเภทของสถานะ
ครอบครัวนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามอายุ

สถานะครอบครัวนักงาน	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	59	59	37	37	19	19	3	3
แต่งงานแล้ว	41	41	22	22	18	18	1	1

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่เป็นคนโสด ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 59 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่แต่งงานแล้วมีอยู่ร้อยละ 41 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อน ร้อยละ 37 แต่งงานแล้วร้อยละ 22 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อนร้อยละ 19 แต่งงานแล้วร้อยละ 18 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อนร้อยละ 3 แต่งงานแล้วร้อยละ 1

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการแจ้งผลการ ถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบโดยมีผลในวันรุ่งขึ้นทันที จำแนกตามอายุ

การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้มืผลในวันรุ่งขึ้นทันที	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	11	11	5	5	5	5	1	1
ไม่เหมาะสม	89	89	54	54	32	32	3	3

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมที่จะบอกเลิกจ้างพนักงานในลักษณะที่มีผลในวันรุ่งขึ้น โดยมีผู้บริหารร้อยละ 89 เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า มีความเหมาะสมมีอยู่ร้อยละ 11 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 54 มีความเหมาะสม ร้อยละ 5 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 -50 ปีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 32 มีความเหมาะสมร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 3 มีความเหมาะสมร้อยละ 1

ตาราง 13 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบและมีผลในวันรุ่งขึ้น (จากข้อคำถามที่ 10)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าไม่เหมาะสม	ความถี่	ลำดับที่
1. พนักงานไม่มีเวลาเตรียมตัว	51	1
2. ทำร้ายจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	5	2
3. ไม่สามารถมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้ทัน	4	3
4. ขาดมนุษยธรรม	3	4
5. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร	1	5
6. ทำให้พนักงานที่เหลื่อมองผู้บริหารในทางลบ	1	5

จากตาราง 13 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบและให้มีผลในวันรุ่งขึ้นทันที เป็นการไม่เหมาะสม เนื่องจากพนักงานไม่มีเวลาเตรียมตัว มากที่สุด (51 คน) รองลงมาได้แก่ เป็นการทำร้ายจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (5 คน)

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของสภาพจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามอายุ

ความสำคัญต่อสภาพจิตใจ	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความสำคัญ	97	97	57	57	36	36	4	4
ไม่มีความสำคัญ	3	3	2	2	1	1	-	-

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 97 เห็นว่า มีความสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ไม่มีความสำคัญมีอยู่ร้อยละ 3 เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีเห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 57 ไม่มีความสำคัญ ร้อยละ 2 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 36 ไม่มีความสำคัญร้อยละ 1 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 4

ตาราง 15 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าวันและเวลา ที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน (จากข้อคำถามที่ 11)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่ามีความสำคัญ	ความถี่	ลำดับที่
1. พนักงานปรับสภาพจิตใจไม่ทัน	26	1
2. เกิดความทุกข์ เครียด วิตกกังวลต่ออนาคต	5	2
3. เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร	3	3
4. สุขภาพจิตเสีย	2	4
5. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ	2	4

จากตาราง 15 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบ มีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน เนื่องจากพนักงานปรับสภาพจิตใจไม่ทันมากที่สุด (26 คน) รองลงมาได้แก่ เกิดความทุกข์ เครียด วิตกกังวลต่ออนาคต (5 คน)

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการมีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามอายุ

แผนการช่วยเหลือ พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการวางแผน	55	55	35	35	19	19	1	1
ไม่มีการวางแผน	45	45	24	24	18	18	3	3

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ตอบว่า มีการวางแผนช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง โดยมีผู้บริหารร้อยละ 55 ตอบว่า มีการวางแผน ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่า ไม่มีการวางแผนมีอยู่ร้อยละ 45 เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีตอบว่า มีการวางแผนร้อยละ 35 ไม่มีการวางแผนร้อยละ 24 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปีตอบว่า มีการวางแผนร้อยละ 19 ไม่มีการวางแผนร้อยละ 18 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปีตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 3 มีการวางแผนร้อยละ 1

ตาราง 17 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่ามีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (จากข้อคำถามที่ 12)

ความถี่ของเหตุผลที่ตอบว่ามีแผนการช่วยเหลือ	ความถี่	ลำดับที่
1. จ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด	19	1
2. ภาระหนี้สินที่มีอยู่กับองค์กรจะได้รับการคืดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ	5	2
3. แนะนำแหล่งงานอื่นที่พนักงานมีความสามารถจะทำได้	3	3
4. จ่ายเงินช่วยเหลืออื่น ๆ	2	4

จากตาราง 17 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่า ควรมีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างโดยจ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด มากที่สุด (19 คน) รองลงมาได้แก่ ภาระหนี้สินที่มีอยู่กับองค์กรจะได้รับการคืดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ (5 คน)

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อการมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ จำแนกตามอายุ

การเตรียมความพร้อม เพื่อปรับปรุงขวัญและ กำลังใจ	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีการเตรียมความพร้อม	94	94	56	56	34	34	4	4
ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อม	6	6	3	3	3	3	-	-

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่าไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 6 เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 56 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 34 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 3 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 4

ตาราง 19 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือยู่ (จากข้อคำถามที่ 13)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานภาพและความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้าง	12	1
2. มีการสับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงานภายในหน่วยงานเพื่อให้สามารถทดแทนงานกันได้	6	2
3. ให้ความสำคัญด้านสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น	3	3
4. จัดฝึกอบรมให้พนักงานที่เหลือยู่ให้มีความสามารถในหลายๆ ด้าน	1	4

จากตาราง 19 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือยู่ โดยชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานภาพและความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้าง มากที่สุด (12 คน) รองลงมาได้แก่ การสับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถทดแทนงานกันได้ (6 คน)

ตาราง 20 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร จำแนกตามอายุ

การรักษาความปลอดภัยขององค์กร	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำเป็น	87	87	51	51	32	32	4	4
ไม่จำเป็น	13	13	8	8	5	5	-	-

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร โดยมีผู้บริหารร้อยละ 87 เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่าไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 13 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 51 ไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 8 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 32 ไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 4

ตาราง 21 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่ามีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร (จากข้อคำถามที่ 14)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่ามีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. เพิ่มความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยให้มากขึ้น	6	1
2. ข้อมูลที่สำคัญควรมีมาตรการป้องกัน โดยใช้รหัสผ่าน (Password)	6	1
3. ลดความรับผิดชอบของพนักงานที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างลง โดยให้ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัทที่ไม่มีความสำคัญแทน	5	3
4. มีการสำรองข้อมูลไว้มากกว่า 1 แห่ง	3	4

จากตาราง 21 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า มีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร โดยเพิ่มความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยให้มากขึ้น และควรมีมาตรการป้องกันข้อมูลโดยใช้รหัสผ่าน (Password) มากที่สุด (6 คน) เท่านั้น รองลงมาได้แก่ ลดความรับผิดชอบของพนักงานที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างลง โดยให้ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัทที่ไม่มีความสำคัญแทน (5 คน)

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน จำแนกตามอายุ

ความเชื่อมั่นของลูกค้า และบริษัทที่ทำธุรกิจ ร่วมกัน	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ควรมี	94	94	56	56	34	34	4	4
ไม่ควรมี	6	6	3	3	3	3	-	-

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 6 เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 56 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 34 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 3 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 4

ตาราง 23 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน (จากข้อคำถามที่ 15)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้างผ่านทางสื่อมวลชน	22	1
2. ปรับปรุงคุณภาพและบริการให้ดียิ่งขึ้น	7	2
3. กำหนดเป้าหมาย นโยบายขององค์กรให้ชัดเจน	3	3

จากตาราง 23 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน โดยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้างผ่านทางสื่อมวลชน มากที่สุด (22 คน) รองลงมาได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพและบริการให้ดียิ่งขึ้น (7 คน)

ตาราง 24 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 จำแนกตามอายุ

แนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542	รวม		น้อยกว่า 40 ปี		40 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	41	41	25	25	16	16	-	-
ไม่มี	59	59	34	34	21	21	4	4

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กรของตนไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 โดยมีผู้บริหารร้อยละ 59 เห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงาน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานมีอยู่ร้อยละ 41 เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปีเห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงาน ร้อยละ 34 มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 25 สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 40 - 50 ปี เห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 21 มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 16 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปีเห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 4

ตาราง 25 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการวางแผน
การเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา จำแนกตามระดับการศึกษา

การวางแผนการเลิกจ้าง	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	38	38	7	7	27	27	4	4
ไม่มี	62	62	5	5	34	34	23	23

จากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ตอบว่า ไม่มีการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา โดยมีผู้บริหารร้อยละ 62 ตอบว่า ไม่มีการวางแผน ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่า มีการวางแผนมีอยู่ร้อยละ 38 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ตอบว่า มีการวางแผนร้อยละ 7 ไม่มีการวางแผนร้อยละ 5 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 34 มีการวางแผนร้อยละ 27 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 23 มีการวางแผนร้อยละ 4

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณา	รวม			ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร	4.70	.56	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด	4.75	.54	มากที่สุด	4.30	.66	มาก
2. ความอาวุโสในการทำงาน	3.10	.94	ปานกลาง	3.12	.84	ปานกลาง	3.17	.78	ปานกลาง	3.08	.93	ปานกลาง
3. เงินเดือน	3.35	.74	มาก	3.43	.78	ปานกลาง	3.37	.73	ปานกลาง	3.29	.69	ปานกลาง
4. อายุ	3.44	.84	ปานกลาง	3.50	.87	มาก	3.45	.84	ปานกลาง	3.34	.73	ปานกลาง
5. ระดับการศึกษา	3.53	.96	มาก	3.60	.94	มาก	3.53	.90	มาก	3.41	.87	ปานกลาง
6. เพศ	2.18	.93	น้อย	2.32	.97	น้อย	2.16	.92	น้อย	2.01	.89	น้อย
7. สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง	3.54	1.14	มาก	3.70	1.05	มาก	3.55	.97	มาก	3.48	.16	ปานกลาง

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงานโดยรวมดังนี้

ผู้บริหารที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.70$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด และปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องเพศ ($\bar{X} = 2.18$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย

ผู้บริหารที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นว่าความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.60$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง ($\bar{X} = 3.70$) ระดับการศึกษา ($\bar{X} = 3.60$) และอายุ ($\bar{X} = 3.50$) อยู่ในระดับความสำคัญมาก ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.32$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี เห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.75$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด อายุ ($\bar{X} = 3.45$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.37$) และความอาวุโสในการทำงาน ($\bar{X} = 3.17$) อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.16$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.30$) อยู่ในระดับความสำคัญมาก สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง ($\bar{X} = 3.48$) ระดับการศึกษา ($\bar{X} = 3.41$) อายุ ($\bar{X} = 3.34$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.29$) และความอาวุโสในการทำงาน ($\bar{X} = 3.08$) อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.01$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย

ตาราง 27 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับของ
พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับพนักงาน	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติงานทั่วไป	77	7	9	9	45	45	23	23
ระดับผู้บริหาร	23	23	3	3	16	16	4	4

จากตาราง 27 พบว่า มีผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 77 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับผู้บริหารมีอยู่ร้อยละ 23 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาด้านปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 9 ระดับผู้บริหารร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 45 ระดับผู้บริหารร้อยละ 16 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 23 ระดับผู้บริหารร้อยละ 4

ตาราง 28 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับความอาวุโสในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา

ความอาวุโสในการปฏิบัติงาน	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	35	35	3	3	28	28	4	4
5 – 10 ปี	2	2	-	-	-	-	2	2
มากกว่า 10 ปี	63	63	9	9	33	33	21	21

จากตาราง 28 พบว่า มีผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 63 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อน รองลงมาได้แก่ ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 35 และ 5 - 10 ปี ร้อยละ 2 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อนร้อยละ 9 ไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อนร้อยละ 33 ไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 28 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อนร้อยละ 21 รองลงมาได้แก่ ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 4 และ 5 - 10 ปี ร้อยละ 2 ตามลำดับ

ตาราง 29 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับเงินเดือนของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับเงินเดือน	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 10,000 บาท	9	9	-	-	8	8	1	1
10,001 – 20,000 บาท	11	11	-	-	8	8	3	3
20,001 – 30,000 บาท	15	15	4	4	6	6	5	5
30,001 – 40,000 บาท	10	10	2	2	6	6	2	2
40,001 บาทขึ้นไป	55	55	6	6	33	33	16	16

จากตาราง 29 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 55 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อน รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 15 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 11 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 10 และไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 9 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 6 รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 4 และ 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 2 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 33 รองลงมาได้แก่ เงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท และ 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 8 20,001 - 30,000 บาท และ 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 6 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 16 รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 5 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 3 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 2 และไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตาราง 30 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อช่วงอายุของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา

ช่วงอายุ	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	12	12	1	1	9	9	2	2
30 – 39 ปี	1	1	1	1	-	-	-	-
40 – 49 ปี	14	14	3	3	8	8	3	3
มากกว่า 49 ปี	73	73	7	7	44	44	22	22

จากตาราง 30 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปี ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 73 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อน รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40 - 49 ปี ร้อยละ 14 ต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 12 และ 30 - 39 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อน ร้อยละ 7 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40 - 49 ปี ร้อยละ 3 ต่ำกว่า 30 ปี และ 30 - 39 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อน ร้อยละ 44 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 9 และ 40 - 49 ปี ร้อยละ 8 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อน ร้อยละ 22 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40 - 49 ปี ร้อยละ 3 และต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 2 ตามลำดับ

ตาราง 31 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับการศึกษาของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	94	94	11	11	56	56	27	27
ปวส.	-	-	-	-	-	-	-	-
ปริญญาตรี	1	1	-	-	1	1	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	5	5	1	1	4	4	-	-

จากตาราง 31 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อน รองลงมาได้แก่ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 5 และปริญญาตรีร้อยละ 1 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อนร้อยละ 11 สูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 1 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อนร้อยละ 56 รองลงมาได้แก่ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 4 และปริญญาตรีร้อยละ 1 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อนร้อยละ 27

ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อเพศของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา

เพศ	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	10	10	3	3	5	5	2	2
หญิง	90	90	9	9	56	56	25	25

จากตาราง 32 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานเพศหญิงควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 90 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศชายมีอยู่ร้อยละ 10 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาด้านปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 9 เพศชายร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 56 เพศชายร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 25 เพศชายร้อยละ 2

ตาราง 33 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อประเภทของสถานะ
ครอบครัวพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามระดับการศึกษา

สถานะครอบครัว	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	59	59	5	5	37	37	17	17
แต่งงานแล้ว	41	41	7	7	24	24	10	10

จากตาราง 33 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่เป็นคนโสด ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 59 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่แต่งงานแล้วมีอยู่ร้อยละ 41 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่แต่งงานแล้วก่อนร้อยละ 7 ที่เป็นคนโสดร้อยละ 5 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อนร้อยละ 37 แต่งงานแล้วร้อยละ 24 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อนร้อยละ 17 แต่งงานแล้วร้อยละ 10

ตาราง 34 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบโดยมีผลในวันรุ่งขึ้นทันที จำแนกตามระดับการศึกษา

การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้ มีผลในวันรุ่งขึ้นทันที	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	11	11	2	2	6	6	3	3
แต่งงานแล้ว	89	89	10	10	55	55	24	24

จากตาราง 34 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมที่จะบอกเลิกจ้างพนักงานในลักษณะที่มีผลในวันรุ่งขึ้น โดยมีผู้บริหารร้อยละ 89 เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า มีความเหมาะสมมีอยู่ร้อยละ 11 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 10 มีความเหมาะสมร้อยละ 2 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 55 มีความเหมาะสมร้อยละ 6 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 24 มีความเหมาะสมร้อยละ 3

ตาราง 35 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบและมีผลในวันรุ่งขึ้น (จากข้อคำถามที่ 10)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าไม่เหมาะสม	ความถี่	ลำดับที่
1. พนักงานไม่มีเวลาเตรียมตัว	51	1
2. ทำร้ายจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	5	2
3. ไม่สามารถมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้ทัน	4	3
4. ขาดมนุษยธรรม	3	4
5. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร	1	5
6. ทำให้พนักงานที่เหลือมองผู้บริหารในทางลบ	1	5

จากตาราง 35 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบ และให้มีผลในวันรุ่งขึ้นทันที เป็นการไม่เหมาะสม เนื่องจากพนักงานไม่มีเวลาเตรียมตัว มากที่สุด (51 คน) รองลงมาได้แก่ เป็นการทำร้ายจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (5 คน)

ตาราง 36 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของสภาพจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ความสำคัญต่อสภาพจิตใจ	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความสำคัญ	97	97	11	11	59	59	27	27
ไม่มีความสำคัญ	3	3	1	1	2	2	-	-

จากตาราง 36 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 97 เห็นว่า มีความสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ไม่มีความสำคัญมีอยู่ร้อยละ 3 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 11 ไม่มีความสำคัญร้อยละ 1 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 59 ไม่มีความสำคัญร้อยละ 2 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 27

ตาราง 37 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าวันและเวลา ที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน (จากข้อคำถามที่ 11)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่ามีความสำคัญ	ความถี่	ลำดับที่
1. พนักงานปรับสภาพจิตใจไม่ทัน	26	1
2. เกิดความทุกข์ เครียด วิตกกังวลต่ออนาคต	5	2
3. เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร	3	3
4. สุขภาพจิตเสีย	2	4
5. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ	2	4

จากตาราง 37 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบ มีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน เนื่องจากพนักงานปรับสภาพจิตใจไม่ทันมากที่สุด (26 คน) รองลงมาได้แก่ เกิดความทุกข์ เครียด วิตกกังวลต่ออนาคต (5 คน)

ตาราง 38 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการมีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามระดับการศึกษา

แผนการช่วยเหลือ พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการวางแผน	55	55	9	9	35	35	11	11
ไม่มีการวางแผน	45	45	3	3	26	26	16	16

จากตาราง 38 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ตอบว่า มีการวางแผนช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง โดยมีผู้บริหารร้อยละ 55 ตอบว่า มีการวางแผน ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่า ไม่มีการวางแผนมีอยู่ร้อยละ 45 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีตอบว่า มีการวางแผนร้อยละ 9 ไม่มีการวางแผนร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีตอบว่า มีการวางแผนร้อยละ 35 ไม่มีการวางแผนร้อยละ 26 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 16 มีการวางแผนร้อยละ 11

ตาราง 39 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่ามีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (จากข้อคำถามที่ 12)

ความถี่ของเหตุผลที่ตอบว่ามีแผนการช่วยเหลือ	ความถี่	ลำดับที่
1. จ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด	19	1
2. ภาระหนี้สินที่มีอยู่กับองค์กรจะได้รับการคืดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ	5	2
3. แนะนำแหล่งงานอื่นที่พนักงานมีความสามารถจะทำได้	3	3
4. จ่ายเงินช่วยเหลืออื่น ๆ	2	4

จากตาราง 39 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างโดยจ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด มากที่สุด (19 คน) รองลงมาได้แก่ ภาระหนี้สินที่มีอยู่กับองค์กรจะได้รับการคืดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ (5 คน)

ตาราง 40 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อการมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

การเตรียมความพร้อม เพื่อปรับปรุงขวัญและ กำลังใจ	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีการเตรียมความพร้อม	94	94	12	12	55	55	27	27
ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อม	6	6	-	-	6	6	-	-

จากตาราง 40 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่าไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 6 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 12 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 55 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 6 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 27

ตาราง 41 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือนอยู่ (จากข้อคำถามที่ 13)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานภาพและความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้าง	12	1
2. มีการสับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงานภายในหน่วยงานเพื่อให้สามารถทดแทนงานกันได้	6	2
3. ให้ความสำคัญด้านสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น	3	3
4. จัดฝึกอบรมให้พนักงานที่เหลือนอยู่ให้มีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน	1	4

จากตาราง 41 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือนอยู่ โดยชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานภาพและความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้าง มากที่สุด (12 คน) รองลงมาได้แก่ การสับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถทดแทนงานกันได้ (6 คน)

ตาราง 42 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา

การรักษาความปลอดภัยขององค์กร	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำเป็น	87	87	12	12	54	54	21	21
ไม่จำเป็น	13	13	-	-	7	7	6	6

จากตาราง 42 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร โดยมีผู้บริหารร้อยละ 87 เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่าไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 13 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 12 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 54 ไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 7 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 21 ไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 6

ตาราง 43 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่ามีความจำเป็น
ในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร (จากข้อคำถามที่ 14)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่ามีความจำเป็นในการเตรียม ความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. เพิ่มความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยให้มากขึ้น	6	1
2. ข้อมูลที่สำคัญควรมีมาตรการป้องกัน โดยใช้รหัสผ่าน (Password)	6	1
3. ลดความรับผิดชอบของพนักงานที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างลง โดยให้ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัทที่ไม่มีความสำคัญแทน	5	3
4. มีการสำรองข้อมูลไว้มากกว่า 1 แห่ง	3	4

จากตาราง 43 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า มีความจำเป็นในการเตรียม
ความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร โดยเพิ่มความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัย
ให้มากขึ้น และควรมีมาตรการป้องกันข้อมูลโดยใช้รหัสผ่าน (Password) มากที่สุด (6 คน) เท่า
กัน รองลงมาได้แก่ ลดความรับผิดชอบของพนักงานที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างลง โดยให้ทำงานเกี่ยว
กับข้อมูลของบริษัทที่ไม่มีความสำคัญแทน (5 คน)

ตาราง 44 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน จำแนกตามระดับการศึกษา

ความเชื่อมั่นของลูกค้า และบริษัทที่ทำธุรกิจ ร่วมกัน	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ควรมี	94	94	12	12	57	57	25	25
ไม่ควรมี	6	6	-	-	4	4	2	2

จากตาราง 44 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 6 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 12 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 57 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 4 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 25 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 2

ตาราง 45 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน (จากข้อคำถามที่ 15)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้างผ่านทางสื่อมวลชน	22	1
2. ปรับปรุงคุณภาพและบริการให้ดียิ่งขึ้น	7	2
3. กำหนดเป้าหมาย นโยบายขององค์กรให้ชัดเจน	3	3

จากตาราง 45 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน โดยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้างผ่านทางสื่อมวลชน มากที่สุด (22 คน) รองลงมาได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพและบริการให้ดียิ่งขึ้น (7 คน)

ตาราง 46 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 จำแนกตามระดับการศึกษา

แนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542	รวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	41	41	4	4	31	31	6	6
ไม่มี	59	59	8	8	30	30	21	21

จากตาราง 46 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กรของตนไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 โดยมีผู้บริหารร้อยละ 59 เห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงาน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานมีอยู่ร้อยละ 41 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 8 มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 4 สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเห็นว่า มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 31 ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 30 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 21 มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 6

ตาราง 47 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

การวางแผนการเลิกจ้าง	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	38	38	12	12	18	18	8	8
ไม่มี	62	62	26	26	26	26	8	8

จากตาราง 47 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ตอบว่า ไม่มีการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา โดยมีผู้บริหารร้อยละ 62 ตอบว่า ไม่มีการวางแผน ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่า มีการวางแผนมีอยู่ร้อยละ 38 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 26 มีการวางแผนร้อยละ 12 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 20 ปีตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 26 มีการวางแผนร้อยละ 18 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 8 มีการวางแผนร้อยละ 8

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณา	รวม			น้อยกว่า 10 ปี			10 - 20 ปี			มากกว่า 20 ปี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร	4.70	.56	มากที่สุด	4.12	.45	มากที่สุด	4.80	.52	มากที่สุด	4.65	.64	มากที่สุด
2. ความอาวุโสในการทำงาน	3.10	.94	ปานกลาง	3.20	.83	ปานกลาง	2.99	.90	ปานกลาง	3.11	.89	ปานกลาง
3. เงินเดือน	3.35	.74	ปานกลาง	3.42	.94	ปานกลาง	3.33	.72	มาก	3.22	.75	ปานกลาง
4. อายุ	3.44	.84	ปานกลาง	3.45	.62	ปานกลาง	3.46	.62	มาก	3.24	.96	ปานกลาง
5. ระดับการศึกษา	3.53	.96	มาก	3.60	.73	มาก	3.53	.64	มาก	3.46	.86	ปานกลาง
6. เพศ	2.18	.93	น้อย	2.10	.85	น้อย	2.22	.75	น้อย	2.17	.87	น้อย
7. สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง	3.54	1.14	มาก	3.56	.96	มาก	3.55	.86	มาก	3.49	.69	ปานกลาง

จากตาราง 48 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงานโดยรวมดังนี้

ผู้บริหารที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.70$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด และปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องเพศ ($\bar{X} = 2.18$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย

ผู้บริหารที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.12$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด อายุ ($\bar{X} = 3.45$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.42$) และความอาวุโสในการทำงาน ($\bar{X} = 3.20$) อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.10$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 20 ปีเห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.80$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง ($\bar{X} = 3.55$) ระดับการศึกษา ($\bar{X} = 3.53$) อายุ ($\bar{X} = 3.46$) และเงินเดือน ($\bar{X} = 3.33$) อยู่ในระดับความสำคัญมาก ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.22$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.65$) อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง ($\bar{X} = 3.49$) ระดับการศึกษา ($\bar{X} = 3.46$) อายุ ($\bar{X} = 3.24$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.22$) และความอาวุโสในการทำงาน ($\bar{X} = 3.11$) อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ตามลำดับ ส่วนเพศ ($\bar{X} = 2.17$) อยู่ในระดับความสำคัญน้อย

ตาราง 49 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับของพนักงาน
ที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร
และสถาบันการเงิน

ระดับพนักงาน	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติงานทั่วไป	77	77	29	29	32	32	16	16
ระดับผู้บริหาร	23	23	9	9	12	12	2	2

จากตาราง 49 พบว่า มีผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 77 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับผู้บริหารมีอยู่ร้อยละ 23 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 29 ระดับผู้บริหารร้อยละ 9 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 -20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 32 ระดับผู้บริหารร้อยละ 12 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปก่อนร้อยละ 16 ระดับผู้บริหารร้อยละ 2

ตาราง 50 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับความอาวุโสในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ความอาวุโสในการปฏิบัติงาน	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	35	35	10	10	19	19	6	6
5 – 10 ปี	2	2	2	2	-	-	-	-
มากกว่า 10 ปี	63	63	26	26	25	25	12	12

จากตาราง 50 พบว่า มีผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 63 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อน รองลงมาได้แก่ ไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 35 และ 5-10 ปีร้อยละ 2 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อน ร้อยละ 26 รองลงมาได้แก่ ไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 10 และ 5 - 10 ปีร้อยละ 2 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อนร้อยละ 25 ไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 19 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความอาวุโสในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีก่อนร้อยละ 12 ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 6

ตาราง 51 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับเงินเดือนของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ระดับเงินเดือน	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 10,000 บาท	9	9	2	2	5	5	2	2
10,001 – 20,000 บาท	11	11	2	2	8	8	1	1
20,001 – 30,000 บาท	15	15	8	8	3	3	4	4
30,001 – 40,000 บาท	10	10	5	5	4	4	1	1
40,001 บาทขึ้นไป	55	55	21	21	24	24	10	10

จากตาราง 51 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 55 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อน รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 15 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 11 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 10 และไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 9 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 21 รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 8 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 5 ไม่เกิน 10,000 บาท และ 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 2 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 24 รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 8 ไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 5 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 4 และ 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 3 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไปก่อนร้อยละ 10 รองลงมาได้แก่ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 4 ไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 2 10,001 - 20,000 บาท และ 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตาราง 52 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อช่วงอายุของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ช่วงอายุ	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	12	12	1	1	7	7	4	4
30 – 39 ปี	1	1	-	-	-	-	1	1
40 – 49 ปี	14	14	5	5	7	7	2	2
มากกว่า 49 ปี	73	73	32	32	30	30	11	11

จากตาราง 52 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปี ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 73 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อน รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40-49 ปี ร้อยละ 14 ต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 12 และ 30-39 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อนร้อยละ 32 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40-49 ปี ร้อยละ 5 และต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อนร้อยละ 30 ต่ำกว่า 30 ปี และ 40-49 ปี ร้อยละ 7 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปีก่อนร้อยละ 11 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 4 40-49 ปี ร้อยละ 2 และ 30-39 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตาราง 53 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับการศึกษาของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ระดับการศึกษา	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	94	94	36	36	40	40	18	18
ปวส.	-	-	-	-	-	-	-	-
ปริญญาตรี	1	1	1	1	-	-	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	5	5	1	1	4	4	-	-

จากตาราง 53 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อน รองลงมาได้แก่ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 5 และ ปริญญาตรีร้อยละ 1 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อนร้อยละ 36 สูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี ร้อยละ 1 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อนร้อยละ 40 สูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 4 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. ก่อน ร้อยละ

ตาราง 54 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อเพศของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

เพศ	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	10	10	5	5	5	5	-	-
หญิง	90	90	33	33	39	39	18	18

จากตาราง 54 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานเพศหญิงควรจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 90 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศชายมีอยู่ร้อยละ 10 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 33 เพศชายร้อยละ 5 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 39 เพศชายร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานเพศหญิงก่อนร้อยละ 18

ตาราง 55 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อประเภทของสถานะ
ครอบครัพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่
เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

สถานะครอบครัว	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	59	59	18	18	30	30	11	11
แต่งงานแล้ว	41	41	20	20	14	14	7	7

จากตาราง 55 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานที่เป็นคนโสดควร
จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 59 เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสด
ก่อน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่แต่งงานแล้วมีอยู่ร้อยละ 41 เมื่อจำแนกตาม
ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประส
บการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่แต่งงานแล้วก่อนร้อยละ 20 ที่
เป็นคนโสดร้อยละ 18 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิก
จ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อนร้อยละ 30 แต่งงานแล้วร้อยละ 14 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์
ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรจะเลิกจ้างพนักงานที่เป็นคนโสดก่อนร้อยละ 11 แต่งงานแล้ว
ร้อยละ 7

ตาราง 56 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบโดยมีผลในวันรุ่งขึ้นทันที จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบโดยมีผลในวันรุ่งขึ้นทันที	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	11	11	3	3	6	6	2	2
ไม่เหมาะสม	89	89	35	35	38	38	16	16

จากตาราง 56 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมที่จะบอกเลิกจ้างพนักงานในลักษณะที่มีผลในวันรุ่งขึ้น โดยมีผู้บริหารร้อยละ 89 เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า มีความเหมาะสมมีอยู่ร้อยละ 11 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 35 มีความเหมาะสมร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 38 มีความเหมาะสม ร้อยละ 6 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมร้อยละ 16 มีความเหมาะสมร้อยละ 2

ตาราง 57 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบและมีผลในวันรุ่งขึ้น (จากข้อคำถามที่ 10)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าไม่เหมาะสม	ความถี่	ลำดับที่
1. พนักงานไม่มีเวลาเตรียมตัว	51	1
2. ทำร้ายจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	5	2
3. ไม่สามารถมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้ทัน	4	3
4. ขาดมนุษยธรรม	3	4
5. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร	1	5
6. ทำให้พนักงานที่เลื่อมใสผู้บริหารในทางลบ	1	5

จากตาราง 57 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบและให้มีผลในวันรุ่งขึ้นทันที เป็นการไม่เหมาะสม เนื่องจากพนักงานไม่มีเวลาเตรียมตัว มากที่สุด (51 คน) รองลงมาได้แก่ เป็นการทำร้ายจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (5 คน)

ตาราง 58 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของสภาพจิตใจพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ความสำคัญต่อสภาพจิตใจ	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความสำคัญ	97	97	36	36	44	44	17	17
ไม่มีความสำคัญ	3	3	2	2	-	-	1	1

จากตาราง 58 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 97 เห็นว่า มีความสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ไม่มีความสำคัญมีอยู่ร้อยละ 3 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 36 ไม่มีความสำคัญร้อยละ 2 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 44 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานร้อยละ 17 ไม่มีความสำคัญร้อยละ 1

ตาราง 59 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าวันและเวลา ที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน (จากข้อคำถามที่ 11)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่ามีความสำคัญ	ความถี่	ลำดับที่
1. พนักงานปรับสภาพจิตใจไม่ทัน	26	1
2. เกิดความทุกข์ เครียด วิตกกังวลต่ออนาคต	5	2
3. เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร	3	3
4. สุขภาพจิตเสีย	2	4
5. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ	2	4

จากตาราง 59 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบ มีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน เนื่องจากพนักงานปรับสภาพจิตใจไม่ทัน มากที่สุด (26 คน) รองลงมาได้แก่ เกิดความทุกข์ เครียด วิตกกังวลต่ออนาคต (5 คน)

ตาราง 60 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการมีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

แผนการช่วยเหลือ พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการวางแผน	55	55	23	23	25	25	7	7
ไม่มีการวางแผน	45	45	15	15	19	19	11	11

จากตาราง 60 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ตอบว่า มีการวางแผนช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง โดยมีผู้บริหารร้อยละ 55 ตอบว่า มีการวางแผน ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่า ไม่มีการวางแผนมีอยู่ร้อยละ 45 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีตอบว่า มีการวางแผนร้อยละ 23 ไม่มีการวางแผนร้อยละ 15 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีตอบว่า มีการวางแผนร้อยละ 25 ไม่มีการวางแผนร้อยละ 19 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีตอบว่า ไม่มีการวางแผนร้อยละ 11 มีการวางแผนร้อยละ 7

ตาราง 61 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่ามีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (จากข้อคำถามที่ 12)

ความถี่ของเหตุผลที่ตอบว่ามีแผนการช่วยเหลือ	ความถี่	ลำดับที่
1. จ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด	19	1
2. ภาระหนี้สินที่มีอยู่กับองค์กรจะได้รับการคืดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ	5	2
3. แนะนำแหล่งงานอื่นที่พนักงานมีความสามารถจะทำได้	3	3
4. จ่ายเงินช่วยเหลืออื่น ๆ	2	4

จากตาราง 61 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบว่า ควรมีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างโดยจ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนดมากที่สุด (19 คน) รองลงมาได้แก่ ภาระหนี้สินที่มีอยู่กับองค์กรจะได้รับการคืดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ (5 คน)

ตาราง 62 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อการมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือยู่ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

การเตรียมความพร้อม เพื่อปรับปรุงขวัญและ กำลังใจ	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีการเตรียมความพร้อม	94	94	35	35	43	43	16	16
ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อม	6	6	3	3	1	1	2	2

จากตาราง 62 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือยู่ โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่าไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 6 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 35 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 3 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 43 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 1 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 16 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 2

ตาราง 63 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือนอยู่ (จากข้อคำถามที่ 13)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานภาพและความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้าง	12	1
2. มีการสับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงานภายในหน่วยงานเพื่อให้สามารถทดแทนงานกันได้	6	2
3. ให้ความสำคัญด้านสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น	3	3
4. จัดฝึกอบรมให้พนักงานที่เหลือนอยู่ให้มีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน	1	4

จากตาราง 63 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือนอยู่ โดยชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานภาพและความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้าง มากที่สุด (12 คน) รองลงมาได้แก่ การสับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงานภายในหน่วยงานเพื่อให้สามารถทดแทนงานกันได้ (6 คน)

ตาราง 64 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นต่อความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

การรักษาความปลอดภัยขององค์กร	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำเป็น	87	87	31	31	39	39	17	17
ไม่จำเป็น	13	13	7	7	5	5	1	1

จากตาราง 64 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร โดยมีผู้บริหารร้อยละ 87 เห็นว่าจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่าไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ ร้อยละ 13 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 31 ไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 7 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 39 ไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 17 ไม่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม ร้อยละ 1

ตาราง 65 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่ามีความจำเป็น
ในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร (จากข้อคำถามที่ 14)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่ามีความจำเป็นในการเตรียม ความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. เพิ่มความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยให้มากขึ้น	6	1
2. ข้อมูลที่สำคัญควรมีมาตรการป้องกัน โดยใช้รหัสผ่าน (Password)	6	1
3. ลดความรับผิดชอบของพนักงานที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างลง โดยให้ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัทที่ไม่มีความสำคัญแทน	5	3
4. มีการสำรองข้อมูลไว้มากกว่า 1 แห่ง	3	4

จากตาราง 65 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า มีความจำเป็นในการ
เตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร โดยเพิ่มความเข้มงวดในการรักษา
ความปลอดภัยให้มากขึ้น และควรมีมาตรการป้องกันข้อมูลโดยใช้รหัสผ่าน (Password) มากที่สุด
(6 คน) เท่ากัน รองลงมาได้แก่ ลดความรับผิดชอบของพนักงานที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างลง โดยให้
ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัทที่ไม่มีความสำคัญแทน (5 คน)

ตาราง 66 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ความเชื่อมั่นของลูกค้า และบริษัทที่ทำธุรกิจ ร่วมกัน	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ควรมี	94	94	38	38	39	39	17	17
ไม่ควร	6	6	-	-	5	5	1	1

จากตาราง 66 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าและบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน โดยมีผู้บริหารร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อม ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมมีอยู่ร้อยละ 6 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 38 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 39 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 5 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 17 ไม่ควรมีการเตรียมความพร้อมร้อยละ 1

ตาราง 67 แสดงความถี่ของความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน (จากข้อคำถามที่ 15)

ความถี่ของเหตุผลที่เห็นว่าควรมีการเตรียมความพร้อม	ความถี่	ลำดับที่
1. ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้างผ่านทางสื่อมวลชน	22	1
2. ปรับปรุงคุณภาพและบริการให้ดียิ่งขึ้น	7	2
3. กำหนดเป้าหมาย นโยบายขององค์กรให้ชัดเจน	3	3

จากตาราง 23 พบว่า จำนวนผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน โดยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้างผ่านทางสื่อมวลชนมากที่สุด (22 คน) รองลงมาได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพและบริการให้ดียิ่งขึ้น (7 คน)

ตาราง 68 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

แนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542	รวม		น้อยกว่า 10 ปี		10 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	41	41	18	18	17	17	6	6
ไม่มี	59	59	20	20	27	27	12	12

จากตาราง 68 พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กรของตนไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 โดยมีผู้บริหารร้อยละ 59 เห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงาน ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานมีอยู่ร้อยละ 41 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปีเห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 20 มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 18 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปีเห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 27 มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 17 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีเห็นว่า ไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 12 มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 6

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาศึกษาการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็น แนวนโยบาย หรือหลักการในการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น แนวนโยบาย หรือหลักการในการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน โดยจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารของธนาคารกสิกรไทยและธนาคารทหารไทย ตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป ได้แก่ ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 2,316 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 100 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ในการเตรียมความพร้อมต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check List) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaires)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปเสนอผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละท่านดำเนินการกรอกแบบสอบถาม และนัดหมายมารับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ร้อยละ
2. วิเคราะห์การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงานโดยใช้ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ตอบแบบสอบถาม อายุต่ำกว่า 40 ปี ร้อยละ 59 อายุระหว่าง 40 - 50 ปี ร้อยละ 37 อายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 4 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่า

ปริญญาตรีร้อยละ 12 ปริญญาตรี ร้อยละ 61 สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 27 ตามลำดับ ส่วนประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 38 10 - 20 ปี ร้อยละ 44 มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 18 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงานปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 62 ตอบว่า ไม่มีการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา และตอบว่า มีการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 38
2. ปัจจัยที่ใช้ในการประกอบการพิจารณาการเลิกจ้างพนักงานเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพิจารณาเลิกจ้างพนักงานมากที่สุด ได้แก่ ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.70$) ปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับมากได้แก่ ระดับการศึกษา และสถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง ปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ ความอาวุโสในการทำงาน เงินเดือน และอายุ ส่วนปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยที่สุดในการพิจารณา ได้แก่ เพศ
3. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 77 เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน และเห็นว่าพนักงานระดับผู้บริหารจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อนร้อยละ 23
4. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 63 เห็นว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมากกว่า 10 ปี จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน รองลงมาได้แก่ ปฏิบัติงานกับธนาคารไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 35 และปฏิบัติงานกับธนาคาร 5 - 10 ปี ร้อยละ 2 ตามลำดับ
5. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 55 เห็นว่า ระดับเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน รองลงมาได้แก่ ระดับเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 15 ระดับเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 11 ระดับเงินเดือน 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 10 และระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 9 ตามลำดับ
6. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 73 เห็นว่า ช่วงอายุมากกว่า 49 ปี จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 40 - 49 ปี ร้อยละ 14 ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 12 และช่วงอายุ 30 - 39 ปี ร้อยละ 1 ตามลำดับ
7. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 94 เห็นว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปวช. จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน รองลงมาได้แก่ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 5 ระดับปริญญาตรีร้อยละ 1 และระดับ ปวส. ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม
8. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 90 เห็นว่า เพศหญิงจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน และเห็นว่า เพศชายจะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน ร้อยละ 10

9. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 59 เห็นว่า พนักงานที่เป็นคนโสด จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อน และเห็นว่าพนักงานที่แต่งงานแล้ว จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อนร้อยละ 41

10. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 89 เห็นว่า ไม่มีความเหมาะสมในการแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบและให้มีผลในวันรุ่งขึ้นทันทีและเห็นว่ามีความเหมาะสมร้อยละ 11

11. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 97 เห็นว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบ มีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงาน และเห็นว่าไม่มีความสำคัญ ร้อยละ 3

12. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 55 ตอบว่า มีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง และตอบว่าไม่มีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ร้อยละ 45

13. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลือนอยู่ และเห็นว่าไม่ควรมีการเตรียมความพร้อม ร้อยละ 6

14. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 87 เห็นว่า มีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กร และเห็นว่าไม่มีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อม ร้อยละ 13

15. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 94 เห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน และเห็นว่าไม่ควรมีการเตรียมความพร้อม ร้อยละ 6

16. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 59 เห็นว่า องค์กรของตนไม่มีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 และเห็นว่า องค์กรของตนมีแนวโน้มการเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 ร้อยละ 41

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน ดังนี้

จากการศึกษาถึงการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมาพบว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการเลิกจ้าง ทั้งนี้เพราะหลังจากที่ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การถูกสั่งปิดกิจการ มีพนักงานจำนวนมากต้องประสบภาวะการว่างงานได้รับความเดือดร้อน รัฐบาลจึงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเพื่อจะโอบอุ้มธนาคารพาณิชย์ที่เหลือ โดยการรวมกิจการมีการเพิ่มทุน การปรับโครงสร้างขององค์กร จึงทำให้ปัญหาลดความรุนแรงลง ธนาคารพาณิชย์ส่วนที่เหลือแม้จะยังไม่มีการเลิกจ้างปรากฏให้เห็นชัดเจนแต่ก็มีนำมามาตรการต่าง ๆ มาปฏิบัติ ได้แก่

การงดรับพนักงานใหม่ การลดเวลาการทำงานล่วงเวลา การลดเงินเดือนผู้บริหาร การสับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานในองค์กร การลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานคน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไป

สำหรับปัจจัยสำคัญที่จะใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน ได้แก่ ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ส่วนปัจจัยรองลงมาได้แก่ สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้างว่ามีความเดือดร้อนมากน้อยเพียงใด โดยจะเลิกจ้างพนักงานที่มีความเดือดร้อนน้อยที่สุดก่อน ส่วนอายุ เงินเดือน และความอาวุโสในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุดในการพิจารณา คือ เพศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพล เพชรไกร และคนอื่น ๆ (2541 : 97 - 100) ที่ศึกษาพบว่า การเลิกจ้างพนักงานรายได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการประกอบการพิจารณาได้แก่ ความจำเป็นของพนักงานรายนั้นต่อการดำรงการขององค์กร ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก รองลงมาได้แก่ สถานะทางครอบครัว โดยจะเลือกเลิกจ้างพนักงานที่มีความเดือดร้อนทางครอบครัวน้อยที่สุดก่อน และบางบริษัทก็มีการนำเอาปัจจัยด้านระดับเงินเดือนของพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วยเช่นกัน แต่ในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานนั้น มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลิกจ้างพนักงานน้อยมาก

ในส่วนของหลักเกณฑ์ และคุณสมบัติของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปจะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับมติที่ประชุมร่วมในการประชุมไตรภาคี เรื่องมาตรการ และแนวทางบรรเทาปัญหาการเลิกจ้าง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (2529 : 5 - 12) กล่าวว่า หากนายจ้างจำเป็นต้องลดจำนวนลูกจ้างลง นายจ้างควรพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ เลิกจ้างลูกจ้างที่เข้าทำงานหลังสุดก่อนตามลำดับ เลิกจ้างลูกจ้างที่มีประวัติการลา การขาดงาน และการมาทำงานสายออกก่อน ทั้งนี้ให้คำนึงถึงเหตุผล และความจำเป็นของลูกจ้างประกอบด้วย เลิกจ้างลูกจ้างที่ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือคำสั่งนายจ้างมากที่สุดก่อน เลิกจ้างลูกจ้างที่มีอุปนิสัย และความประพฤติที่เป็นผลเสียต่อการทำงานก่อน เลิกจ้างลูกจ้างที่มีความสามารถและผลงานน้อยที่สุดออกก่อน และเลิกจ้างลูกจ้างที่ได้รับความเดือดร้อนทางครอบครัวน้อยที่สุดก่อน นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมากกว่า 10 ปี รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีเงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 49 ปีตามลำดับ เพราะการเกษียณอายุพนักงานที่มีเงินเดือน และความอาวุโสสูงเป็นมาตรการหนึ่งที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับมารศรี สายจิตบริสุทธิ์ (2540 : 1) กล่าวว่า มาตรการการลดค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งขององค์กรคือ การลดจำนวนพนักงาน โดยการเกษียณอายุพนักงานบาง

ส่วนก่อนกำหนดแต่องค์กรจะต้องยึดความสามารถของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ส่วนหลักเกณฑ์อื่นที่จะใช้ในการพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนยังพบอีกว่า พนักงานที่จะถูกพิจารณาเลิกจ้างก่อนได้แก่ พนักงานที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) รองลงมาได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี ตามลำดับ

เพศของพนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนได้แก่ เพศหญิง และสถานะครอบครัวที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนได้แก่ สถานะโสด ทั้งนี้เพราะการจะพิจารณาเลิกจ้างพนักงานจะต้องคำนึงถึงความเดือดร้อนของพนักงานด้วย พนักงานที่มีสถานะโสดยังไม่มีภาระรับผิดชอบมากนัก แต่พนักงานที่แต่งงานแล้วมีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพล เพชรไกร และคนอื่น ๆ (2541 : 97 - 100) กล่าวว่า ปัญหาจากการเลิกจ้างงานจะส่งผลกระทบกับปัญหาอื่นอีกมากมาย กล่าวคือ ในด้านตัวพนักงานผู้ถูกเลิกจ้างนั้นส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีภาระหนี้ที่ต้องผ่อนบ้าน ผ่อนรถ เมื่อถูกเลิกจ้างก็จะเป็นปัญหาต่อไปในการที่จะหาเงินมาชำระหนี้สินดังกล่าว โดยเฉพาะหากทั้งสามี และภรรยาถูกเลิกจ้างพร้อมกันแล้วครอบครัวจะได้รับความเดือดร้อนมาก

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการถูกเลิกจ้าง พบว่า การแจ้งวันและเวลามีความสำคัญและมีผลต่อสภาพจิตใจของพนักงาน การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบและให้มีผลในวันรุ่งขึ้นทันทีร้อยละ 89 เห็นว่าไม่เหมาะสมเพราะว่าพนักงานไม่มีเวลาเตรียมตัวที่จะวางแผนในการดำเนินชีวิตภายหลังจากถูกเลิกจ้าง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร และไม่มีเวลามอบหมายงานให้ผู้อื่นได้ทัน ร้อยละ 11 เห็นว่าเหมาะสมโดยให้เหตุผลว่าข้อมูลบางส่วนของบริษัทเป็นความลับ ถ้าแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบล่วงหน้าพนักงานอาจเกิดความรู้สึกในทางลบต่อองค์กร และนำความลับของบริษัทไปเปิดเผยทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2539 : 48) ที่กล่าวว่า การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้ถูกจ้างทราบล่วงหน้าจะทำให้ถูกจ้างบางคนที่ไม่พอใจหรือโกรธแค้นนายจ้างเนื่องจากถูกเลิกจ้างอาจกลั่นแกล้งทำลายทรัพย์สินของนายจ้างหรือทุจริตต่อหน้าที่การงานจนนายจ้างเสียหายได้ นายจ้างจึงไม่แจ้งให้ถูกจ้างทราบล่วงหน้า หากแต่บอกเลิกจ้างและให้ถูกจ้างออกจากงานทันที

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง และการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ พบว่า ส่วนใหญ่องค์กรมีแผนช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง โดยการจ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด คัดลอกใบในอัตราที่ต่ำสำหรับหนี้สินที่มีอยู่กับองค์กร แนะนำแหล่งงานอื่นที่พนักงานสามารถทำได้ จ่ายเงินช่วยเหลืออื่น ๆ จัดทำโครงการฝึกอบรมอาชีพอิสระเพื่อยังชีพให้กับพนักงานที่เหลืออยู่เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานการณ์ และความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้าง ให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นว่าเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรักษาความปลอดภัยของข้อ

มูลด้วย เนื่องจากอาจมีพนักงานที่ถูกเลิกจ้างลักลอบนำข้อมูลขององค์กรไปหาผลประโยชน์ หรือทำลายข้อมูลสำคัญ โดยเฉพาะส่วนงานที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โดยการเพิ่มความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยมากขึ้น การป้องกันข้อมูลที่สำคัญโดยใช้รหัสผ่าน (Password) ลดความรับผิดชอบของพนักงานที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างลงโดยไม่ทำงานที่ไม่เกี่ยวกับข้อมูลที่มีความสำคัญขององค์กรแทนและทำการสำรองข้อมูลไว้มากกว่า 1 แห่ง การเตรียมความพร้อมในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน เพื่อไม่ให้ความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กรลดลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรด้วย โดยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเลิกจ้างผ่านทางสื่อมวลชน ปรับปรุงคุณภาพ และบริการให้ดียิ่งขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 พบว่า ร้อยละ 59 ไม่มีแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงาน จากการวิจัยของ สุรพล เพชรไกร และคนอื่น ๆ (2541 : 97 - 100) ศึกษาปัญหาการเลิกจ้างในประเทศไทย กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการเงิน ปี 2540 - 2541 พบว่า กลุ่มธนาคารพาณิชย์แม้จะยังไม่มีปัญหาการเลิกจ้างให้เห็นอย่างชัดเจนเหมือนกรณีบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ก็ตาม แต่ก็ใช้วิธีการเก็ยอายพนักงานก่อนกำหนดเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้วยเช่นกัน แต่จากการศึกษา พบว่า ในปี 2542 ธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานถึงร้อยละ 41 ซึ่งนับว่าอัตราการเพิ่มขึ้นค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับปี 2540 - 2541 อย่างไรก็ตามแนวโน้มปัญหาการเลิกจ้างงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้นจะดำเนินต่อไปอย่างไร จะมีการเลิกจ้างเพิ่มขึ้นอีกหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจของประเทศ เศรษฐกิจของภูมิภาค และเศรษฐกิจของโลกด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาเรื่อง การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงานนั้นควรมีการนัดหมายวัน และเวลาในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารบางท่านก่อนการกระจายแบบสอบถาม เพื่อขอทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อธนาคารพาณิชย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในด้านของเนื้อหาและความรู้เพิ่มเติม นอกเหนือจากการได้รับทราบข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เพียงด้านเดียว และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมพนักงานควรมีนโยบายหรือแผนการในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานภายใต้สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานตามสาขาต่าง ๆ ของธนาคารทั้งในกรุงเทพ และต่างจังหวัด

โดยอาจจัดให้มีการประชุมหรือสัมมนาขึ้นในแต่ละภาคเพื่อให้ทราบถึงนโยบายขององค์กร และเป็น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรจะมีการติดตามและศึกษาในช่วงระยะเวลา 1 - 2 ปีต่อไปว่า การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจะทำให้การจ้างงานมีแนวโน้มไปในทิศทางใด

2.2 ควรมีการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภายใต้ภาวะเศรษฐกิจถดถอย

2.3 ควรมีการศึกษาเรื่องผลกระทบจากการถูกเลิกจ้างงานที่มีผลต่อสถาบันครอบครัว

2.4 ควรมีการศึกษาเรื่องการติดตามผลการประกอบอาชีพของพนักงานสถาบันการ เงินหลังจากถูกเลิกจ้าง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. มาตรการและแนวทางบรรเทาปัญหาการเลิกจ้าง. กรุงเทพฯ ฯ : 2536.

กวี วงศ์พูน. แรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, 2538.

เกษมสันต์ วัฒวรรณ. การเลิกจ้างและการลาออก. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทโรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด, 2539.

นวลทิพย์ อาคมพัฒน์. การเตรียมการของนายจ้างและลูกจ้างในอุตสาหกรรมสิ่งทอต่อปัญหาการเลิกจ้างเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี. ศศ.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2539.

มารศรี สายจิตบริสุทธิ์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย”, วารสารบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ ฯ : 2540.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ ฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

โรจนศักดิ์ โคมวิไลลักษณ์. “กลยุทธ์ธุรกิจฝ่าวิกฤตพ้นภัย,” วารสารบริหารธุรกิจรังสิต. กรุงเทพฯ ฯ : 2541.

สุภชัย มนต์ไพบูลย์. “ค่าจ้าง เงินเดือน และสถานการณจ้างแรงงาน”, ประมวลข่าวแรงงาน. กรุงเทพฯ ฯ : 2541.

สุรพล เพชรไกร ธรรมนิศย์ วราภรณ์ และระพีพัฒน์ ภาสบุตร. “ปัญหาการเลิกจ้างในประเทศไทย : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการเงิน”, วารสารบริหารธุรกิจรังสิต. กรุงเทพฯ ฯ : 2541.

Best, John W. Research in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1978.

Robert, Kastenbaum. Human Developing : A lifespan perspective. Boston : Allyn and Bacon, 1979.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานต่าง ๆ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644
ที่.....ทม 1007/1253.....วันที่.....๙ มีนาคม 2542
เรื่อง.....ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ.....

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นายรัชภูมิ อัมเรศ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน" โดยมี รองศาสตราจารย์สาอังกค์ งามวิชา และ อาจารย์รัฐ สำเรือง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ทัศนาก ทองภักดี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายรัชภูมิ อัมเรศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644
ที่.....ทม 1007/1254.....วันที่.....๙ มีนาคม 2542
เรื่อง.....ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ.....

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นายรัชภูมิ อัมเรศ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน" โดยมี รองศาสตราจารย์สาอังกค์ งามวิชา และ อาจารย์รัฐ สำเร็จเป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชิญชวนให้ นายรัชภูมิ อัมเรศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1007/1255

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ มีนาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายรัชภูมิ อัมเรศ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน" โดยมี รองศาสตราจารย์สาอังกค์ งามวิชา และ อาจารย์รัฐ สำเร็จเป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม อุตกฤษฎ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายรัชภูมิ อัมเรศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/1528



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุโขวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 มีนาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายรัชภูมิ อัมเรศ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน" โดยมี รองศาสตราจารย์สาอังกค์ งามวิชา และ อาจารย์รัฐ สาเรือง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ผู้บริหาร ธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) ตอบแบบสอบถามการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน ในระหว่างเดือนมีนาคม 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายรัชภูมิ อัมเรศ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/1531

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 มีนาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายรัชภูมิ อัมเรศ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน" โดยมี รองศาสตราจารย์สาอังกดิ์ งามวิชา และ อาจารย์รัฐ สาเรือง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ผู้บริหาร ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) ตอบแบบสอบถามการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน ในระหว่างเดือนมีนาคม 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายรัชภูมิ อัมเรศ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หรือเติมคำตอบลงในช่องว่างที่กำหนดให้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. อายุ

- () น้อยกว่า 40 ปี
- () 40 - 50 ปี
- () มากกว่า 50 ปี

2. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
- () ปริญญาตรี
- () สูงกว่าปริญญาตรี (โปรดระบุ.....)

3. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน

- () น้อยกว่า 10 ปี
- () 10 - 20 ปี
- () มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

1. องค์กรของท่านมีการวางแผนการเลิกจ้างพนักงานหรือไม่ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา

() มี

() ไม่มี

2. ถ้าท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ถูกเลิกจ้าง ปัจจัยใดบ้างที่ท่านให้ความสำคัญในการพิจารณา

ปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1 ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร					
2.2 ความอาวุโสในการทำงาน					
2.3 เงินเดือน					
2.4 อายุ					
2.5 ระดับการศึกษา					
2.6 เพศ					
2.7 สถานะครอบครัวของผู้ถูกเลิกจ้าง โดยจะเลิกจ้างผู้ที่มีความเดือดร้อนทาง ครอบครัวน้อยที่สุดก่อน					

3. ท่านคิดว่า ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรของท่านระดับใด ที่จะพิจารณาให้ผู้ถูกเลิกจ้างก่อน

() ระดับปฏิบัติงานทั่วไป

() ระดับผู้บริหาร

4. ท่านคิดว่า ความอาวุโสในการปฏิบัติงานระดับใด ที่จะพิจารณาให้ผู้ถูกเลิกจ้างก่อน

() ปฏิบัติงานกับธนาคารไม่เกิน 5 ปี

() ปฏิบัติงานกับธนาคารตั้งแต่ 5 - 10 ปี

() ปฏิบัติงานกับธนาคารมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

5. ท่านคิดว่า พนักงานที่มีเงินเดือนระดับใด ที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน
- () ไม่เกิน 10,000 บาท () 10,001 - 20,000 บาท
- () 20,001 - 30,000 บาท () 30,001 - 40,000 บาท
- () 40,001 บาท ขึ้นไป
6. ท่านคิดว่า อายุของพนักงานช่วงใด ที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน
- () ต่ำกว่า 30 ปี () 30 - 39 ปี
- () 40 - 49 ปี () มากกว่า 49 ปี
7. ท่านคิดว่า การศึกษาของพนักงานระดับใด ที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน
- () ปวช. () ปวส.
- () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
8. ท่านคิดว่า พนักงานเพศใด ที่ จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน
- () เพศชาย () เพศหญิง
9. ท่านคิดว่า สถานะครอบครัวประเภทใด ที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อน
- () โสด () แต่งงานแล้ว
10. ท่านคิดว่า การแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบและให้มีผลในวันรุ่งขึ้น
ทันทีเหมาะสมหรือไม่
- () เหมาะสม () ไม่เหมาะสม
- เพราะ 1.....
- 2.....
11. ท่านคิดว่า วันและเวลาที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานทราบ มีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานหรือไม่
- () มี () ไม่มี
- ถ้ามี คือ
-
12. เมื่อมีการเลิกจ้างพนักงาน องค์กรของท่านมีแผนการช่วยเหลือ พนักงานที่ถูกเลิกจ้างหรือไม่
- () มี () ไม่มี
- ถ้ามี แผนใดบ้างที่องค์กรท่านให้ความช่วยเหลือ
- 1.....
- 2.....
- 3.....

13. เมื่อมีการเลิกจ้าง ย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานส่วนที่เหลืออยู่ ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำลง ท่านคิดว่าควรมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องนี้หรือไม่

() ควรมี () ไม่ควรมี

ถ้ามี การเตรียมความพร้อมดังกล่าว ได้แก่

1.....

2.....

14. การเลิกจ้าง อาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างมีการลักลอบนำข้อมูลขององค์กรไปหาผลประโยชน์หรือทำลายข้อมูลที่สำคัญได้ โดยเฉพาะส่วนงานที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารขององค์กรท่านหนึ่ง ท่านคิดว่าการเตรียมความพร้อมในการรักษาความปลอดภัยมีความจำเป็นหรือไม่

() จำเป็น () ไม่จำเป็น

ถ้ามีความจำเป็น ท่านคิดว่าควรมีการเตรียมความพร้อม คือ

1.....

2.....

15. เมื่อมีการเลิกจ้างเกิดขึ้น ความเชื่อมั่นของลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกันย่อมลดลง ท่านคิดว่าควรมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องนี้หรือไม่

() ควรมี () ไม่ควรมี

ถ้าควรมี การเตรียมความพร้อมในความคิดเห็นของท่าน คือ

1.....

2.....

16. ท่านคิดว่า องค์กรของท่านมีแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542 หรือไม่

() มี () ไม่มี

ภาคผนวก ค.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชานูวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ | <p>อาจารย์สำนักทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร กรุงเทพฯ ฯ</p> |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม อุตกฤษฎ์ | <p>อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ กรุงเทพฯ ฯ</p> |
| 3. อาจารย์ทัศนา ทองภักดี | <p>อาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร กรุงเทพฯ ฯ</p> |

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายรัชภูมิ อัมเรศ
เกิดวันที่	23 กันยายน 2511
สถานที่เกิด	เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	49/35 หมู่ 2 แขวงตลาดขวัญ อำเภอเมือง นนทบุรี 11000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนไพฑูริคศึกษา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2529	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2532	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บร.บ.) วิชาเอกการบริหารทั่วไป จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2542	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) วิชาเอกธุรกิจศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน

บทคัดย่อ

ของ

รัชภูมิ อัมเรศ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา

พฤษภาคม 2542

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 100 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า และแบบปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เห็นว่า ปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน ได้แก่ ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สถานะทางครอบครัว ระดับการศึกษา อายุ เงินเดือน ความอาวุโสในการทำงาน และปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุดได้แก่ เพศ
2. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เห็นว่า พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไป ปฏิบัติงานกับธนาคารมากกว่า 10 ปี เงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปี จบการศึกษาระดับ ปวช. เพศหญิง สถานภาพโสด
3. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เห็นว่า การแข่งขันและเวลามีความสำคัญต่อสภาพจิตใจของพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง และเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะแจ้งผลการถูกเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างทราบและให้มีผลในวันรุ่งขึ้นทันที
4. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีแผนการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง และมีการเตรียมความพร้อมในด้านขวัญและกำลังใจของพนักงานส่วนที่เหลืออยู่ ด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์กรเมื่อมีการเลิกจ้างพนักงาน และด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าหรือบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน
5. ธนาคารพาณิชย์ไม่มีแนวโน้มที่จะเลิกจ้างพนักงานในปี 2542

PREPARATION OF COMMERCIAL BANKS TOWARDS
PROBLEM OF EMPLOYEE TERMINATION

AN ABSTRACT

BY

RUCHAPOOM AMAREST

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Business Education
at Srinakharinwirot University

May 1999

The purpose of this study was to study of commercial banks towards problem of employee termination by a method of simple random sampling with 100 sample size.

A method developed in this study was check list rating scales and open-ended questionnaires.

Statistics used in the data analysis are consisted of percentage, mean and standard deviation.

The results of the data analysis revealed that

1. The Commercial bank executives think that factors used for making a decision on staff laying-off are staff necessity being most important factor, family status, education level, age, salary and seniority of work. The least important factor is sex.

2. The Commercial bank executives think that staff should be laid-off first are operating staff, staff working for the bank more than 10 years. Staff getting salary more than 40,000 baht. Staff which older than 49 years of age. Staff who graduated with a vocational certificate, female staff and single staff.

3. The Commercial bank executives think that notification of time and date of laying-off is important to mental condition of terminated staff. He also thinks that it's not suitable to inform laying-off date which will be effective from next day after notification.

4. The Commercial bank executives has a plan to help the terminated staff and also prepare the remaining staff for his mental condition, security of a bank when laying-off effected and as well as reliability of customers and business partners.

5. The Commercial bank has yet no plan to terminate any other staff during 1999.