ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากร
ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

โดย

นางสาวเจนจิรา ช่างเย็บ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25595803010064KON

ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากร
ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

โดย

นางสาวเจนจิรา ช่างเย็บ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25595803010064KON

GENERATION WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PERSONNEL AT THE OFFICE OF PERMANENT SECRETARY OF JUSTICE

BY

MISS JANJIRA CHANGYEB

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

Ref. code: 25595803010064KON

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวเจนจิรา ช่างเย็บ

เรื่อง

ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

เมื่อ วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ____________________
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ อิสสระชัยยศ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ____________________
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนิสา ช่อแก้ว)

คณบดี ____________________
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
ชื่อผู้เขียน	นางสาวเจนจิรา ช่างเย็บ
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนิสา ช่อแก้ว
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาช่วงอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ 2) ทราบเหตุผลในการดำรงอยู่ของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์การ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมโอน ย้าย ลาออก ไปยังหน่วยงานอื่น 4) เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการโอน ย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 5) เพื่อสร้างความเข้าใจ และเป็นฐานข้อมูลในการนำปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการศึกษา มาพัฒนา ปรับปรุง ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถอธิบายถึงตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการและพนักงานราชการ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 200 คน วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent Samples t-test และ One–way ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบสมมติฐานกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาพบว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกัน จะทำให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ช่วงอายุไม่เป็นปัจจัยให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อ

Ref. code: 25595803010064KON

องค์การต่างจากบุคคลอื่น ตำแหน่งงาน (ข้าราชการ และพนักงานราชการ) ที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โอนย้าย ลาออก เนื่องจากขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่ การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ หากบุคลากรได้รับโอกาสที่ดีกว่าจากหน่วยงานอื่น บุคลากรพร้อมที่จะลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

คำสำคัญ: ช่วงอายุ, ความผูกพันองค์การ, สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

Ref. code: 25595803010064KON

Independent Study Title	GENERATION WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PERSONNEL AT THE OFFICE OF PERMANENT SECRETARY OF JUSTICE
Author	Miss Janjira Changyeb
Degree	Master of Political Science (Public Administration and Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Dr. Sunisa Chorkaew
Academic Year	2016

ABSTRACT

The study of generation with organizational commitment of personnel at The Office of Permanent Secretary of Justice. Aims to 1) to study relationship between generation and organizational commitment 2) to know the reason for the persistence of personnel at The Office of Permanent Secretary of Justice 3) to study the factors that affect personal transferring or resignation to other organization 4) to find a solution to the problem of transferring or resignation of personnel 5) to understand and use the results as a database to improve The Office of Permanent Secretary of Justice.

This study uses mixed methods research to obtain data that explain the involved variables. The sample consisted of 200 participants who were government official and government employee at The Office of Permanent Secretary of Justice. In Quantitative Research, was used the questionnaire as an instrument for data collection. Descriptive statistics use for data analysis included Frequency, Mean Percentage and Standard Deviation. Due to inferential statistics, the Independent Sample t-test, One-way ANOVA, and the Pearson Correlation Coefficient were used for hypothesis testing at the significant level 0.05. In Qualitative Research, was used

the group interview as an instrument for data collection. Analyze for the results of Quantitative Research.

The results indicated that the different generation did not make the personnel at The Office of Permanent Secretary of Justice to have the different organizational commitment. The position type (Government Official and Government Employee) made the personnel at The Office of Permanent Secretary of Justice different to resolve transferring or resignation to other organization. Due to not receive support the advancement opportunities on work, benefits and welfare. If other organization have offer better the personnel will resolve transferring or resignation to them.

Keywords: Generation, Organizational Commitment, The Office of Permanent Secretary of Justice

Ref. code: 25595803010064KON

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และความกรุณาในการตรวจแก้เนื้อหาของการค้นคว้าอิสระ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนิสา ช่อแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ อิสสระชัยยศ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ในโครงการหลักสูตรบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ศึกษาสามารถนำมาประมวล และถ่ายทอดออกมาเป็นการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาจึงขอ กราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม และร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่เป็นแรงบันดาลใจทำให้ผู้ศึกษาสนใจเรื่องช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่ออนุวิท คุณแม่นพวรรณ์ ช่างเย็บ คุณประเสริฐ เบญจโศภิษฐ์ และทุกคนในครอบครัวที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนมาโดยตลอด ทำให้ผู้ศึกษามีกำลังใจ อดทน มุ่งมั่น สามารถทำการค้นคว้าอิสระได้สำเร็จ สมดังที่ตั้งใจ

นางสาวเจนจิรา ช่างเย็บ

Ref. code: 25595803010064KON

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	5
1.3 สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	5
1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.5 ขอบเขตในการวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับช่วงอายุในองค์การ	8
2.1.1 การจำแนกช่วงอายุ (Generation)	8
2.1.1.1 Veterans	9
2.1.1.2 Baby Boomers	9
2.1.1.3 Xers	10

Ref. code: 25595803010064KON

2.1.1.4 Nexters 11
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน 12
2.2.1 กลยุทธ์การบริหารอัตราการออกจากงานเชิงรุก (Proactive Turnover Strategy) 12
2.2.1.1 วางแผนกลยุทธ์เพื่อการออกจากงานของบุคลากร 12
2.2.1.2 พัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก 13
2.2.1.3 นำระบบการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ 13
2.2.1.4 จัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้เข้ามาใช้ (Knowledge Management) 13
2.2.1.5 ชี้นำทัศนคติของคนทำงาน 13
2.2.2 การตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน 14
2.2.2.1 ปัจจัย "ดึง" 14
2.2.2.2 ปัจจัย "ดัน" 14
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ 15
2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน (Employee Engagement) 17
2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่องานของพนักงาน (Employee Engagement) 17
2.4.2 องค์ประกอบและความผูกพันต่องานของพนักงาน (Model for Engagement) 19
2.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Commitment) 19
2.5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) 22
2.5.2 ปัจจัยส่วนองค์การ (Organizational Factors) 23
2.5.3 ความพึงพอใจต่องาน (Job Satisfaction) 23
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 24
2.7 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 26

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 29

3.1 กรณีศึกษา 29
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย 29
3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย 29
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย 29
3.3 วิธีในการวิจัย 30
3.3.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ 30

3.3.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ 30
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล 31
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 32
3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล 32
3.5.2 การใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 33

บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล 34

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 35
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 36
4.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล 36
4.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ 41
4.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ 55
4.2.4 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 58
4.2.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน 61
4.2.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีปัจจัยสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน 63
4.2.7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ 76
4.2.8 อภิปรายผลจากแบบสัมภาษณ์ 85
4.3 สรุปผลการทดสอบ 89

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 94

5.1 สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลการวิจัย 94
5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล 94
5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ 95
5.1.3 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของบุคลากร 97

Ref. code: 25595803010064KON

5.2 ประเด็นการวิจัยที่เป็นข้อค้นพบเฉพาะที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ 98
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย 99
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย 100
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 101

รายการอ้างอิง 102

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย 104
ภาคผนวก ข ประเด็นสัมภาษณ์ 114

ประวัติผู้เขียน 115

Ref. code: 25595803010064KON

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1.1 การโอนย้าย ลาออก จากราชการ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 1
1.2 การจำแนกช่วงอายุของข้าราชการที่ โอนย้าย ลาออก 2
1.3 การจำแนกช่วงอายุของพนักงานราชการที่ โอนย้าย ลาออก 3
4.1 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง 36
4.2 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง 37
4.3 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง 37
4.4 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามภูมิลำเนาของกลุ่มตัวอย่าง 38
4.5 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง 38
4.6 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง 39
4.7 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามตำแหน่งตามสายงานของกลุ่มตัวอย่าง 39
4.8 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง 40
4.9 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง 40
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านความสำเร็จของงาน 41
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 42
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 43
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านความรับผิดชอบ 44
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 45
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า 46
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านนโยบายและการบริหารงาน 47

Ref. code: 25595803010064KON

4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านวิธีการบังคับบัญชา	48
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	49
4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านสภาพการทำงาน	50
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	51
4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว	52
4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัย ด้านความมั่นคงในการทำงาน	53
4.23 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม	54
4.24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์การ	55
4.25 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสำนักงาน ปลัดกระทรวงยุติธรรม	57
4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุ ของการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม	58
4.27 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม	61
4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามช่วงอายุ	62
4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ โอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามเพศ	63
4.30 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ โอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตาม ช่วงอายุ	64

Ref. code: 25595803010064KON

4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามสถานภาพ 66
4.32 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามภูมิลำเนา 67
4.33 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา 69
4.34 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน 70
4.35 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งตามสายงาน 72
4.36 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งตามอายุงาน 73
4.37 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 75
4.38 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยจูงใจ 78
4.39 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน 81
4.40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 89
4.41 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 90
4.42 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 92

Ref. code: 25595803010064KON

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	จำนวนโอนย้าย ลาออกของข้าราชการ ปี 2558-2559	2
1.2	จำนวนโอนย้าย ลาออกของพนักงานราชการ ปี 2558 - 2559	3
2.1	กรอบแนวคิด	28

Ref. code: 25595803010064KON

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมประสบกับปัญหาการโอน ย้าย ของข้าราชการระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหน่วยงานที่ข้าราชการดังกล่าวโอน ย้าย ไปจะเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมด้วยกัน เช่น กรมสอบสวนคดีพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน รวมทั้งหน่วยงานภายนอกกระทรวงยุติธรรม เช่น ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง สำนักงานอัยการสูงสุด องค์การอิสระต่างๆ และองค์การมหาชนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม สำหรับพนักงานราชการที่บรรจุเข้ามาก็มาอัตราลาออกที่สูง เนื่องจากเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์การค่อนข้างสูง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทำให้สามารถสอบบรรจุเป็นข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ ส่งผลให้องค์การต้องเปิดสอบคัดเลือกพนักงานราชการอยู่เป็นประจำ หรือเลือกสรรจากบัญชีของหน่วยงานอื่นที่เป็นที่ยอมรับ

ตารางที่ 1.1 การโอนย้าย ลาออก จากราชการ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ประเภทบุคลากร	จำนวนทั้งหมด	จำนวนโอนย้าย ลาออก ปี 2558-2559	คิดเป็นร้อยละ
ข้าราชการ	388	78	75.00
พนักงานราชการ	195	25	24.00
รวม	**583**	**103**	**17.00**

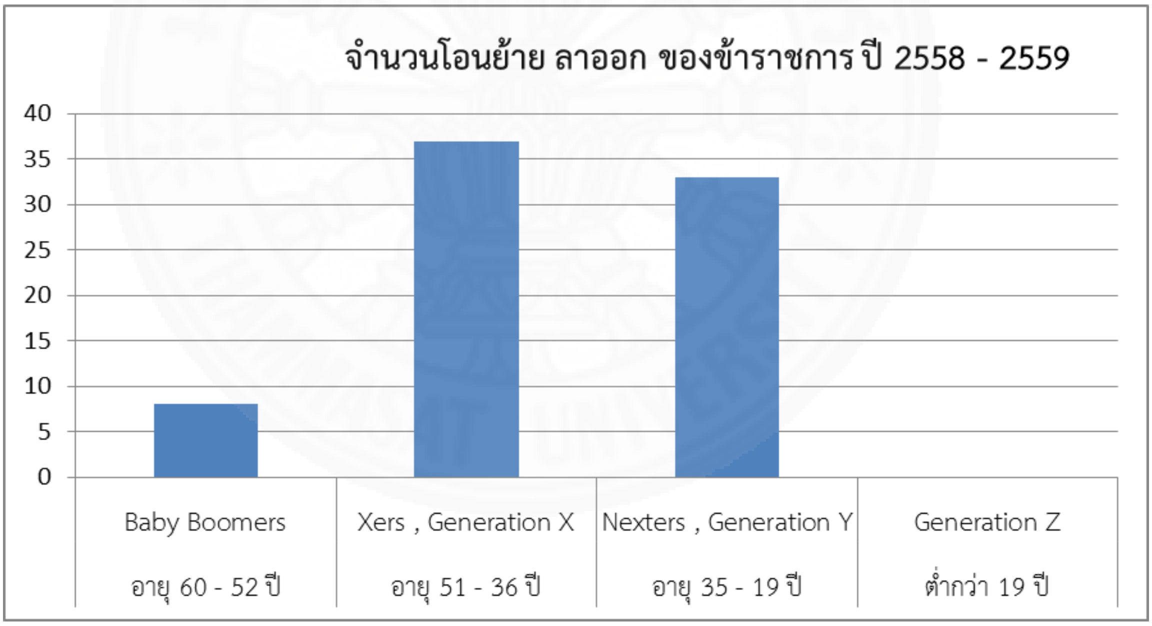
ที่มา. กลุ่มงานระบบข้อมูลบุคคล ค่าตอบแทน และบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 1 พฤศจิกายน 2559.

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 1.2 การจำแนกช่วงอายุของข้าราชการที่ โอนย้าย ลาออก

ช่วงอายุของข้าราชการ		**จำนวนโอนย้าย ลาออก ปี 2558-2559**	**คิดเป็นร้อยละ**
อายุ 60-52 ปี	Baby Boomers	8	10.25
อายุ 51-36 ปี	Xers, Generation X	37	47.43
อายุ 35-19 ปี	Nexters, Generation Y	33	42.30
ต่ำกว่า 19 ปี	Generation Z	-	-
	รวม	**78**	**100.00**

ที่มา: กลุ่มงานระบบข้อมูลบุคคล ค่าตอบแทน และบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 1 พฤศจิกายน 2559.



ภาพที่ 1.1 จำนวนโอนย้าย ลาออกของข้าราชการ ปี 2558-2559

ที่มา: กลุ่มงานระบบข้อมูลบุคคล ค่าตอบแทน และบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 1 พฤศจิกายน 2559.

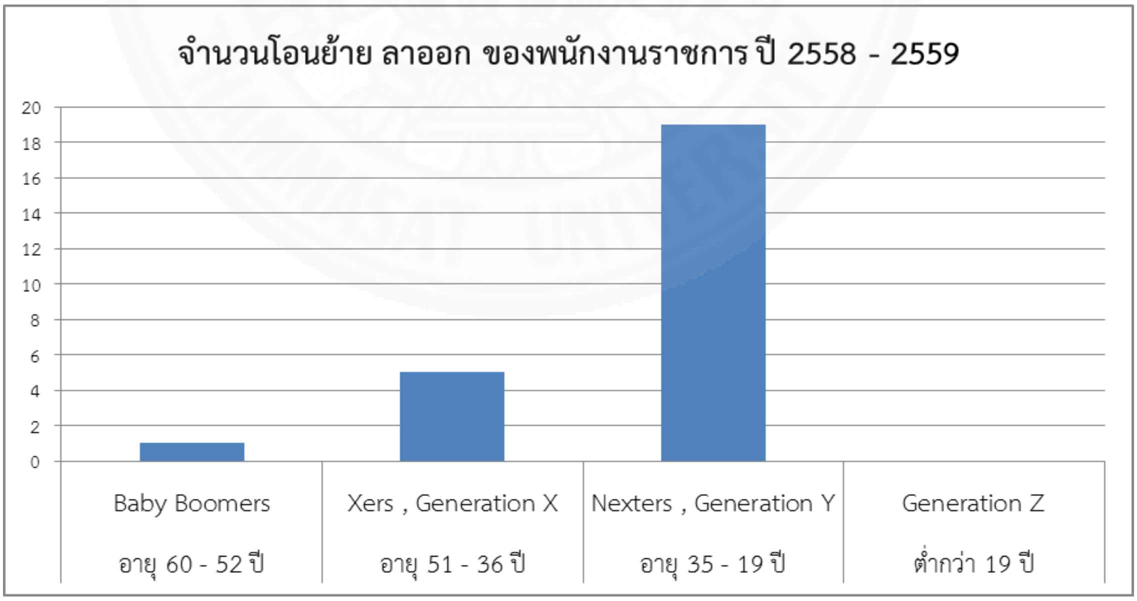
ข้าราชการที่มีช่วงอายุระหว่าง 51-36 ปี (Xers, Generation X) มีอัตราโอนย้าย ลาออกมากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 47.43 ข้าราชการที่มีช่วงอายุระหว่าง 35-19 ปี (Nexters

Generation Y) มีอัตราโอนย้าย ลาออก เป็นอันดับ 2 จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 42.30 ข้าราชการที่มีช่วงอายุระหว่าง 60-52 ปี (Baby Boomers) มีอัตราโอนย้าย ลาออก น้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.25

ตารางที่ 1.3 การจำแนกช่วงอายุของพนักงานราชการที่ โอนย้าย ลาออก

ช่วงอายุของพนักงานราชการ		**จำนวนโอนย้าย ลาออก ปี 2558-2559**	**คิดเป็นร้อยละ**
อายุ 60-52 ปี	Baby Boomers	1	4.00
อายุ 51-36 ปี	Xers, Generation X	5	20.00
อายุ 35-19 ปี	Nexters, Generation Y	19	76.00
ต่ำกว่า 19 ปี	Generation Z	-	-
รวม		**25**	**100.00**

ที่มา: กลุ่มงานระบบข้อมูลบุคคล ค่าตอบแทน และบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 1 พฤศจิกายน 2559.



ภาพที่ 1.2 จำนวนโอนย้าย ลาออกของพนักงานราชการ ปี 2558 - 2559

ที่มา: กลุ่มงานระบบข้อมูลบุคคล ค่าตอบแทน และบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 1 พฤศจิกายน 2559.

พนักงานราชการที่มีช่วงอายุระหว่าง 35-19 ปี (Nexters, Generation Y) มีอัตราโอนย้าย ลาออก มากที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 76 ข้าราชการที่มีช่วงอายุระหว่าง 51-36 ปี (Xers, Generation X) มีอัตราโอนย้าย ลาออก เป็นอันดับ 2 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ข้าราชการที่มีช่วงอายุระหว่าง 60-52 ปี (Baby Boomers) มีอัตราโอนย้าย ลาออก น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4

ปัญหาข้างต้นจึงส่งผลให้เกิดช่องว่างในการทดแทนตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต และการทดแทนตำแหน่งของผู้ที่โอน ย้าย ลาออก ของทั้งข้าราชการและพนักงานราชการ ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้รับโอนบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ และรับสมัครบุคลากรชั่วคราวมาทำงานแทนในตำแหน่งที่ยังหาบุคคลมาทำงานไม่ได้ ทำให้บุคคลเหล่ายังไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ไม่สามารถสานต่องานได้ทัน ต้องใช้เวลาปรับตัว เรียนรู้งาน เกิดปัญหางานล้นคน เมื่อปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นซ้ำๆ บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ก็เกิดวงจรของการโอน ย้าย ลาออก

และจากความหลากหลายของ ช่วงอายุภายในองค์การ ซึ่งปัจจุบันประกอบไปด้วยบุคคล 3 ยุค คือ Baby Boomers (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2484-2503) ช่วงอายุ X (เกิดระหว่าง ปี พ.ศ. 2504-2523) ช่วงอายุ Y (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2543) โดยสามารถแบ่งได้ตามช่วงอายุได้ ดังนี้ กลุ่ม Baby Boomers คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงถึงระดับต้น ซึ่งอยู่ในช่วยวัยใกล้เกษียณอายุ กลุ่มช่วงอายุ X คือ กลุ่มข้าราชการระดับชำนาญการขึ้นไป และพนักงานราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มกำลังหลัดขององค์การ และก้าวสู่ตำแหน่งทางด้านบริหารในอนาคต สุดท้าย ช่วงอายุ Y คือ กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการมีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 10 ปี หรือกลุ่มน้องใหม่ในองค์การ ซึ่งแต่ละกลุ่ม ช่วงอายุมีความแตกต่างกันทั้งอายุ ประสบการณ์ ทัศนคติ ความพึงพอใจในด้านต่างๆ

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ในปัจจุบัน ว่ามีความผูกพันต่อองค์การหรือไม่ โดยแบ่งตาม ช่วงอายุต่างๆ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โอนย้าย ลาออก เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งศึกษาว่า ช่วงอายุและปัญหาการลาออก มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และลักษณะพฤติกรรมการทำงาน การใช้ชีวิต บทบาท หน้าที่ รวมถึงความพึงพอใจต่อองค์การของบุคคลเหล่านี้ จะส่งผลต่อความผูกพันในองค์การอย่างไร

Ref. code: 25595803010064KON

1.2 คำถามการวิจัย

1. ช่วงอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) และ (Organizational Commitment) ของบุคลากร หรือไม่ อย่างไร

2. อะไรคือเหตุผลในการดำรงอยู่ของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

3. ปัจจัยใดที่ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมโอน ย้าย ลาออก

1.3 สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)

1. บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่มีช่วงอายุต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันองค์การแตกต่างกัน

2. บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่มีปัจจัยสถานภาพ ส่วนบุคคลต่างกัน จะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาช่วงอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

2. เพื่อทราบเหตุผลในการดำรงอยู่ของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์การ

3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โอนย้าย ลาออก

4. เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาการโอน ย้าย ลาออก ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

5. เพื่อสร้างความเข้าใจ และเป็นฐานข้อมูลในการนำปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนา ปรับปรุง ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมต่อไป

Ref. code: 25595803010064KON

1.5 ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใน ช่วงอายุต่างๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กับระดับความผูกพันต่องาน (Employee Engagement) และความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Commitment) ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมตัดสินใจโอน ย้าย ลาออก และปัจจัยในการคงอยู่ของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

2. ขอบเขตประชากร ศึกษาข้าราชการ และพนักงานราชการ ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เฉพาะในส่วนกลาง จำนวน 400 ราย

1.6 นิยามศัพท์

"บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม" คือ ข้าราชการ และพนักงานราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่ปฏิบัติราชการเฉพาะส่วนกลาง ภายในกรุงเทพมหานครเท่านั้น

"ช่วงอายุ (Generation)" คือ การจำแนกกลุ่มคนตามช่วงอายุต่างๆ ที่เติบโตขึ้นมาภายใต้สภาพแวดล้อมบริบททางสังคมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้รับประสบการณ์ต่างๆ ในลักษณะเดียวกัน ส่งผลให้มีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม รวมถึงรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่เหมือนกัน

"ความผูกพันต่องาน (Employee Engagement)" คือ บุคลากรมีความตั้งใจ ทุ่มเทรับผิดชอบต่อภาระงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกตื่นเต้น และสนุกกับงานที่มี ความท้าทาย ส่งผลให้บุคลากรมุ่งที่จะพัฒนาตนเอง ดึงความสามารถที่มีนำมาปรับใช้กับงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งเรียนรู้ หาแนวทาง วิธีการใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

"ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Commitment)" คือ บุคลากรภายในองค์การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์การได้ ปกป้องทรัพย์สินขององค์การ มีเป้าหมายร่วมกับองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การนั้นตลอดไป

Ref. code: 25595803010064KON

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุ (Generation) กับระดับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

2. ทราบเหตุผลในการดำรงอยู่ของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โอน ย้าย ลาออก เพื่อนำข้อมูล ที่ได้มากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

3. สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยกองการเจ้าหน้าที่นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย แนวทาง และสามารถวางแผนในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

Ref. code: 25595803010064KON

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยได้นำแนวคิดต่างๆ ใช้เพื่อการศึกษา ดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับช่วงอายุในองค์การ
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน
4. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน (Employee Engagement)
5. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Commitment)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับช่วงอายุในองค์การ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับช่วงอายุในองค์การ มีผู้ให้ความหมาย และคำจำกัดความของเจนเนอเรชั่นไว้อย่างมากมาย ซึ่งผู้วิจัยขอใช้คำว่าช่วงอายุ ในความหมายของเจนเนอเรชั่น ซึ่งหมายความว่า การจำแนกกลุ่มคนตามช่วงอายุต่างๆ ที่เติบโตขึ้นมาภายใต้สภาพแวดล้อมบริบททางสังคมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้รับประสบการณ์ต่างๆ ในลักษณะเดียวกัน ส่งผลให้มีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม รวมถึงรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่เหมือนกัน

2.1.1 การจำแนกช่วงอายุ (Generation)

เซ็มเก้ และคณะ[1] ได้ให้แนวคิดไว้เกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นตามมุมมองในเชิงสังคมวิทยา โดยจัดแบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

---

[1] Zemke R., Raines C., & Filipczak B., *Generation at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* (New York, 2000), อ้างถึงใน ทัศนี ศรีกิตติศักดิ์, “เจนเนอเรชั่นในองค์การ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจ ในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง,” (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 13-16.

Ref. code: 25595803010064KON

2.1.1.1 Veterans

หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1922-1943 เป็นผู้ที่เกิดก่อนหรือเกิดระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 (ค.ศ. 1937-1945) เป็นช่วงเวลาแห่งความทุกข์ยากลำบาก จึงเป็นคนกลุ่มแรกที่ซึมซับความทรงจำและรับอิทธิพลจากเหตุการณ์ต่างๆ ของโลกเอาไว้ ทำให้เป็นผู้เคารพในกฎเกณฑ์ มีวินัย เชื่อในสิ่งที่เป็นความจริงเท่านั้น จงรักภักดีต่อองค์การ เป็นที่พึ่งพาได้ ยึดติดกับจรรยาบรรณ รักงาน และมองการทำงานเป็นสิ่งที่มีเกียรติ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง แต่ให้ความเคารพผู้นำและสถาบัน ยอมปฏิบัติตามคำสั่งหรือการควบคุมโดยผู้นำที่มีอำนาจเพียงคนเดียวเหมือนอย่างทหารเชื่อมั่นในความสำเร็จด้วยการทำงานเป็นทีม เป็นคนหัวแข็ง เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ยินดีทำงานหนักโดยแยกชีวิตการทำงานกับครอบครัวออกจากกัน ต้องการร่วมงานกับองค์การที่มีความมั่นคง เช่น บริษัทใหญ่ๆ หรือหน่วยงานของรัฐ เป็นผู้ไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเรียนรู้ได้ และชอบการสนทนาแบบตัวต่อตัว เนื่องจากคนรุ่นนี้หมดไปจากองค์การแล้ว แต่หากองค์การใดยังต้องการจ้างงานในลักษณะงานไม่เต็มเวลา (part time) หรืองานที่เป็นโครงการ เพื่อใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของคนกลุ่มดังกล่าว เพราะคนรุ่นนี้บางส่วนยังต้องการทำงานเพื่อพิสูจน์ตัวเองว่ายังมีความสามารถแลต้องการความยอมรับนับถือ ผู้บริหารจึงพึงทราบว่า การบริหารคนรุ่นนี้จะทำได้เพียงแค่ให้เขาเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการได้เท่านั้น โดยไม่ต้องคาดหวังให้เขาเปลี่ยนทัศนคติที่มีติดตัวมาแต่เดิมซึ่งเป็นเรื่องที่ยากอย่างยิ่ง อีกทั้งควรให้ความเคารพในอายุและประสบการณ์ของเขา แต่ต้องกล้าพูดในฐานะที่เป็นเจ้านายได้เมื่อจำเป็น

2.1.1.2 Baby Boomers

หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1943-1960 ซึ่งเติบโตขึ้นมาในยุคที่เต็มไปด้วยโอกาสและความเจริญก้าวหน้า จึงเป็นผู้มองโลกในแง่ดี พ่อเป็นผู้ที่ออกไปทำงานนอกบ้านเพียงคนเดียว โดยมีแม่อยู่บ้านคอยเลี้ยงลูก ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะคนรุ่นนี้จะเป็นที่รักและเป็นสิ่งทดแทนการสูญเสียสมาชิกคนอื่นๆ ในระหว่างสงครามโลก ทำให้รับรู้ว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของทั้งครอบครัวและสังคม มีความเป็นตัวของตัวเอง เรียนรู้การทำงานเป็นทีม เห็นงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต้องการพิสูจน์ตนเองด้วยผลงาน ร่วมงานได้กับองค์การทุกประเภท แต่ขอให้มีความเป็นประชาธิปไตย มีความปลอดภัย มีโอกาสในการศึกษาต่อบ้าง เป็นคนบ้างาน และให้ความสำคัญกับงานมาก่อนครอบครัว มีความรู้ด้านเทคโนโลยีไม่มาก แต่มีความสามารถในการพัฒนาได้ การทำงานจะยึดถือความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน ปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม นิยมการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้นำหลายๆ คนร่วมกันบริหารงาน เป็นผู้ร่วมงานที่ดีเมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นมักจะมี 2 ทางเลือกเท่านั้น คือ หนี หรือ สู้ ดังนั้น การบริหารงานคนรุ่นนี้ต้องให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นการยอมรับนับถือในความสำเร็จ แสดงให้เห็นโอกาสใน

ความก้าวหน้า การพัฒนาตนเอง ให้งานที่ท้าย เพื่อจะได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และใช้การประเมินผลงานแบบ 360 องศา

2.1.1.3 Xers

หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1960-1980 เป็นผู้ที่เกิดหลังความยากลำบากของกลุ่ม Baby Boomers ผ่านไป หรือคนรุ่นกลางที่อยู่ภายใต้ร่มเงาของ Baby Boomers เป็นระยะเวลายาวนาน จึงไม่มีใครสนใจหรือคำนึงถึงความสำคัญ อัตราการเกิดลดลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากการคุมกำเนิด อัตราการหย่าร้างพุ่งสูงขึ้น พ่อแม่ต้องออกไปทำงานนอกบ้านทั้ง 2 คน เพราะรายได้จากพ่อเพียงคนเดียวไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย เด็กที่เลิกเรียนกลับบ้านมาจึงไม่มีคนดูแลเพราะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น แม้แต่บริษัทยักษ์ใหญ่ต่างๆ ต้องประกาศให้มีการปลดพนักงาน ลดจำนวนพนักงาน หรือแม้แต่ลดเวลาการทำงานต่อวันลง ทำให้คนรุ่นนี้มีความรู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง และโหยหาความรักความอบอุ่นจากครอบครัว ต้องพึ่งพาตนเอง ขี้ระแวง ช่างสงสัย มองโลกในแง่ร้าย ในการทำงานมีความคิดว่างานก็คืองานเท่านั้น ไม่จงรักภักดีหรือผูกพันกับองค์การ ต้องการสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ไม่ชอบการทำงานเกินเวลาหรือมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็นคนหัวแข็งไม่ค่อยสุภาพ ไม่ตรงต่อเวลา ไม่ชอบทำงานในองค์การที่กำหนดเวลาเข้างานและเลิกงานตายตัว ชอบแต่งกายตามสบาย ไม่ชอบการใช้อำนาจหรือทำงานตามคำสั่ง แต่จะเลือกทำในสิ่งที่ตนเองคิดว่าใช่หรือถูกต้องโดยใช้เหตุผลและยึดประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง ไม่ให้ความเคารพผู้อาวุโสหรือผู้นำเหมือนที่ Veterans และ Baby Boomers ให้ความนับถือ ไม่ชอบการทำงานแบบมีระเบียบพิธีรีตองตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา เพราะเห็นว่าล่าช้าเสียเวลารอคอยการตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ชอบใช้การติดต่อสื่อสารผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ ต้องการร่วมงานกับองค์การที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ชอบการทำงานเป็นทีม หากจำเป็นจะขอเลือกทีมงานเองแบบไม่มีผู้นำ แต่ร่วมกันออกความเห็นและช่วยกันทำงาน ต้องการสวัสดิการพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น รถรับส่ง การรับเลี้ยงเด็ก การอบรมทักษะด้านภาษา และเงินกู้ เป็นต้น ดังนั้นการบริหารงานคนรุ่นนี้ต้องจัดสถานที่ทำงานภายในองค์การให้มีบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ยืดหยุ่นมีการปฏิบัติต่อกันอย่างอบอุ่น มีมนุษยธรรม มีเวลาทำงานที่ไม่ยาวเกินกว่าปกติ เพราะคนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้คนรุ่นนี้ทำงานที่มีความสำคัญหลายๆ โครงการในเวลาเดียวกันได้ โดยให้หาวิธีการทำงาน ควบคุม และติดตามผลงานด้วยตนเอง แต่ต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะด้วย คนรุ่นนี้มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มทักษะ ให้กว้างขวางขึ้น และชอบวิธีการประเมินผลงาน แบบพิจารณาที่ความสามารถ ไม่ใช่พิจารณาตามอายุงาน

2.1.1.4 Nexters

หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-2000 หรือคนรุ่นใหม่ที่เกิดจากพ่อแม่ที่เป็น Baby Boomers และ Xers ช่วงต้นๆ ที่มีอายุประมาณ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งก็คือช่วงเวลาในปัจจุบันที่มีการเจริญเติบโตทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ อย่างมาก ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่มีบรรยากาศของการมองโลกในแง่ดียุคใหม่ คนรุ่นนี้จึงเป็นคนที่มองโลกในแง่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะได้รับการเลี้ยงดูมาอย่างประคบประหงม มีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าคนรุ่นก่อนหน้านี้ ประมาณ 1 ใน 3 เป็นลูกคนเดียวของครอบครัว พ่อแม่ทุ่มเทให้ทั้งการศึกษา การสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถพิเศษทุกอย่าง ทำให้มีความรู้มากมาย มีการศึกษาสูงกว่ารุ่นพ่อแม่ พ่อแม่ในรุ่น Baby Boomers และ Xers ต่างได้รับการเลี้ยงดูมาในแบบที่ตนเองคิดว่าไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่และให้อิสระเท่าที่ควร จึงต้องการชดเชย ให้กับ Nexters ที่เป็นลูกของตนเองอย่างเต็มที่ จึงมีบางคนกล่าวว่าพ่อแม่ของคนรุ่นนี้เลี้ยงลูกแบบตามใจ ให้อิสระและปกป้องคุ้มครองมากเกินไป คนรุ่นนี้เกิดมาพร้อมเครื่องอำนวยความสะดวกทุกอย่างจนมีความรูสึกว่าเทคโนโลยีเป็นเรื่องธรรมชาติที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ทำให้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสูง เป็นพวกวัตถุนิยม และเกิดมาในยุคที่มีการผสมผสานของวัฒนธรรมจากคนหลายเชื้อชาติ ทำให้เป็นคนยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าคนทุกรุ่นที่ผ่านมา มีจิตใจในการทำงานเป็นทีม เพราะคิดว่าทีมหมายถึงทุกคน มีความรู้สึกกับ Baby Boomers ดีกว่าที่ Xers มีต่อ Baby Boomers แต่ชอบ Veterans มากกว่า โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของความซื่อสัตย์และความซื่อตรงเป็นอย่างมาก มีความสามารถในการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นเป็นจุดแข็งที่สุด มีทัศนคติในการทำงานที่ดี เพราะคิดว่าทุกอย่างสามารถทำได้ ต้องการร่วมงานกับองค์การธุรกิจ การศึกษา การแพทย์ คอมพิวเตอร์ กฎหมาย และจิตวิทยา เป็นต้น คนรุ่นนี้บุคลิกภาพที่คล้าย Veterans หลายอย่าง คือ เชื่อมั่นในความสำเร็จด้วยการทำงานเป็นทีม มองอนาคตในแง่ดีเชื่อถือในอำนาจส่วนกลาง มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ยินดีทำงานหนัก และยอมเสียสละความสุขส่วนตัว ดังนั้น การบริหารงานคนรุ่นนี้ องค์การต้องแจ้งให้ทราบถึงเป้าหมายในระยะยาวที่วางไว้หรือสิ่งที่คาดหวัง พร้อมทั้งเรียนรู้และพัฒนาเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกัน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยไม่กีดกันหรือแบ่งเพศในการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน รวมถึงควรทราบสิ่งที่คนรุ่นนี้ต้องการ คือ ความอิสระในการทำงาน เมื่อเข้าร่วมงานกับองค์การในช่วงแรกต้องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ ในการทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำช่วยสอนงาน รวมถึงการที่ผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุน มีความเต็มใจที่จะทำงานมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพราะมีความเชื่อว่าการำงานหนัก และการตั้งเป้าหมายจะทำให้ความฝันเป็นจริง ชอบการทำงานและติดต่อสื่อสารด้วยอุปกรณ์ที่ทันสมัย โดย 1 ใน 3 ของคนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนจากการทำงาน และ 1 ใน 4 ให้ความสำคัญกับเรื่องชื่อเสียงของงาน

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน

2.2.1 กลยุทธ์การบริหารอัตราการออกจากงานเชิงรุก (Proactive Turnover Strategy)[2]

หลายองค์การประสบปัญหาพนักงานออกจากงานด้วยสาเหตุต่างๆ สูง และแนวโน้มในอนาคต ปัญหานี้จะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เพราะทัศนคติในการทำงานของคนรุ่นใหม่ เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนงานมีมากขึ้น เช่น มีการแข่งขันเพื่อแย่งบุคลากรที่มีคุณภาพกันสูง มีบริษัทจัดหางานเกิดขึ้นมากมายทำให้รูปแบบที่จากเดิมคนไปหางาน มาสู่รูปแบบของงานมาหาคน คนรุ่นใหม่ต้องการหาประสบการณ์จากหลากหลายองค์การเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้ประกอบการในอนาคต นอกจากนี้ในยุคของข้อมูลข่าวสาร คนทำงานมีโอกาสรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น และมีข้อมูลซึ่งเป็นตัวเร่งให้มีการตัดสินใจในการเปลี่ยนงานมากขึ้น ถ้าย้อนกลับไปมองคนรุ่นก่อนๆ จะเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วคนทำงานส่วนมากไม่ค่อยอยากเปลี่ยนงาน ถ้าไม่จำเป็นความจำเป็นที่ว่านี้คือ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ อึดอัดในการทำงาน ถูกบังคับให้เปลี่ยนงานจากนายจ้าง (ถูกเลิกจ้าง ปลดออก ให้ออก) ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่วนมากเป็นปัจจัยจากภายนอกมากกว่าปัจจัยที่เกิดจากภายในตัวของคนทำงานโดยตรง น้อยคนมากที่จะมีการวางแผนในการเปลี่ยนงาน เมื่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของคนรุ่นใหม่เป็นแบบนี้แล้ว การบริหารคนขององค์การต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ องค์การใดยังเน้นให้ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ป้องกันและแก้ไขอัตราการลาออกจากงานอยู่ คงต้องพิจารณากันใหม่ ถ้าเราไม่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนงานของคนรุ่นใหม่ได้แล้ว เราควรจะเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสโดยมีแนวทางการบริหารจัดการปัญหาการออกจากงานเชิงรุกดังนี้

2.2.1.1 วางแผนกลยุทธ์เพื่อการออกจากงานของบุคลากร

การแก้ปัญหาการออกจากงานขององค์การต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงรับ คือจะทราบก็ต่อเมื่อคนมายื่นใบลาออกแล้ว บางคนสาเหตุของการลาออกเพียงเล็กน้อยแต่ถ้าตัดสินใจยื่นแล้ว จะเปลี่ยนใจยาก ทั้งผู้บริหารทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งฝ่ายบุคคล หรือ HR กลยุทธ์แบบใหม่ที่จะแนะนำคือ ควรจะวางแผนการออกจากงานเชิงรุกให้กับพนักงานไปเลย ว่าแต่ละตำแหน่งแต่ละคนมีแผนการออกจากงานเมื่อไหร่ ส่งเสริมให้พนักงานตั้งเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้องค์การได้ทราบว่าเป้าหมายในชีวิตของเขาคืออะไร เขาต้องการเป็นบุคลากรต่อหรือเขามีแผนที่จะ

---

[2] ณรงวิทย์ แสนทอง, “กลยุทธ์การบริหารอัตราการออกจากงานเชิงรุก,” HR center, http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=34 (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2559).

Ref. code: 25595803010064KON

ออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว เมื่อไหร่ ซึ่งปัจจุบันนี้หลายองค์การได้ไปฝึกอบรมบุคลากรเรื่อง “เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนาตัวเอง” (Self Development) เพื่อต้องการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานเกิดความอยากต่อความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันองค์การจะได้รับทราบด้วยว่าแต่ละคนวางแผนชีวิตไว้อย่างไร

2.2.1.2 พัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก

ผลกระทบอย่างหนึ่งที่หลายองค์การได้รับอันเนื่องมาจากการออกจากงานคือ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานนาน ทำให้ระยะเวลาในการทำงานมากขึ้น ควรแก้ปัญหาโดยการวางแผนการสอนานในเชิงรุกให้มากขึ้น

2.2.1.3 นำระบบการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้

ในอนาคตองค์การต้องเน้นประสิทธิภาพการทำงานของคนให้มากกว่าอายุงานของคน เพราะอายุงานมากหรือนานไม่ได้หมายความว่าคนๆ นั้นได้สร้างคุณค่าให้กับองค์การมากกว่าคนที่มีอายุงานน้อย ดังนั้น การที่จะนำเสนอว่าพนักงานในองค์การเรามีอายุงานเฉลี่ยเท่าไหร่นั้น ไม่ควรนำเสนอต่อไป น่าจะนำเสนอในแนวทางว่าบุคลากรของเรามีผลผลิต ต่อคนเป็นเท่าไหร่มากกว่า แต่การที่จะนำเสนอแบบนี้ได้นั้น องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่ให้สามารถวัดผลการทำงานของแต่ละคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งตอนนี้ก็มีเครื่องมือหลายอย่าง เช่น Balanced Scorecard, KPIs เป็นต้น

2.2.1.4 จัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้เข้ามาใช้ (Knowledge Management)

เมื่อได้วางแผนกลยุทธ์ให้คนออกจากงานแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบการดึงเอาความรู้ความสามารถของคนเก่งๆ ที่จะออกไปนั้นมาไว้กับระบบการบริหาร องค์ความรู้ขององค์การ คือดึงเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในหัวคนออกมาเป็นคู่มือ วิธีคิดวิธีการทำงานเพื่อสะสมเป็นคลังสมองขององค์การ และนำไปถ่ายทอดกับคนรุ่นต่อๆ ไปได้

2.2.1.5 ชี้นำทัศนคติของคนทำงาน

องค์การไม่สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกระแสของคนทำงานรุ่นใหม่ได้ ขอให้องค์การเป็นผู้นำในกระแสไปเลย กล่าวคือองค์การจะต้องกระตุ้นให้คนทำงานคิดถึงอนาคตตัวเองให้มากขึ้น ส่งเสริมให้คนเปลี่ยนงานเพื่อความก้าวหน้า (เพราะองค์การไม่มีตำแหน่งตามความต้องการ) ใครอยากเปลี่ยนงาน องค์การอาจจะช่วยเหลือสนับสนุน แต่มีเงื่อนไขว่าคนๆ นั้นต้องเคยสร้างคุณค่าให้กับองค์การมาคุ้มค่าแล้ว สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายจะได้คือ คนทำงานได้งานที่ดีขึ้น ไม่ต้องหลบซ่อนเรื่องการหางาน ในขณะที่องค์การได้คือผลผลิตที่มีคุณภาพ เพราะเมื่อคนเก่า(เงินเดือนสูง)ออก จ้างคนใหม่ที่เงินเดือนต่ำกว่าเข้ามา ได้ถ่ายเลือดขององค์การใหม่ และอนาคตองค์การไม่ควรปิดกั้นคนที่เคยออกจากองค์การไปทำงานที่อื่น ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรกลับเข้ามาทำงานกับองค์การได้ ถ้าพนักงานคนๆ นั้นมีคุณค่าต่อองค์การ

Ref. code: 25595803010064KON

2.2.2 การตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน [3]

การตัดสินใจออกจากงานของพนักงานมีต้นเหตุมาจากปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัย “ดึง” (Pull factors) และ ปัจจัย “ดัน” (Push factors)

2.2.2.1 ปัจจัย “ดึง”

เป็นปัจจัยภายนอกองค์การ อยู่เหนือการควบคุมขององค์การ แต่องค์การสามารถลดความแรงของมันลงได้ ปัจจัยที่ว่านี้ได้แก่ ข้อเสนองานใหม่ที่ดึงดูดใจในตลาด, การดึงตัวหรือซื้อตัวพนักงานจากคู่แข่ง รวมทั้งเรื่องส่วนตัวของพนักงานเอง เช่น ความต้องการประกอบธุรกิจของตนเอง, ความต้องการศึกษาต่อ และความจำเป็นที่ต้องย้ายที่ทำงานตามคู่สมรส เป็นต้น

2.2.2.2 ปัจจัย “ดัน”

เป็นปัจจัยภายในองค์การ อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ และหากจัดการอย่างเหมาะสมก็สามารถส่งอิทธิพลครอบงำปัจจัย “ดึง” และลดความแรงของปัจจัย “ดึง” ลงได้ ในทางกลับกัน หากจัดการไม่เหมาะสมก็สามารถส่งผลด้านลบไปเพิ่มแรงและสร้างความแข็งแกร่งให้ปัจจัย “ดึง” ได้เช่นกัน ปัจจัยที่ว่านี้ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ, วิธีคิดและวิธีการบริหารงานในองค์การ, ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ, การบริหารและพัฒนาคนในองค์การ, โอกาสความก้าวหน้าของงานที่ทาในองค์การ, ลักษณะงานที่ทาในองค์การ รวมทั้งผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและที่มิใช่ตัวเงิน เป็นต้น

ต้นเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้คนลาออกจากงานถ้าไม่นับ “ได้งานใหม่ที่ดีกว่า” มี 5 ปัจจัยแรกล้วนเป็นปัจจัย “ดัน” ทั้งสิ้น กล่าวคือ

1) เงินเดือนและสวัสดิการ
2) โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน
3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4) ลักษณะงานที่ทำ
5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ในห้าปัจจัยนี้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดูจะมีอิทธิพลค่อนข้างมาก หน่วยงานที่มีพนักงานลาออกมาก ถ้าไม่เป็นเพราะผู้บริหารไม่สันทัดในการสอนงาน ปล่อยให้พนักงานต้องทำงานและแก้ปัญหาอย่างโดดเดี่ยวแล้ว ก็เป็นเพราะผู้บริหารมีสไตล์การบริหารงานแบบเอกาธิปไตย (Autocratic management) ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บรรยากาศภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างตึงเครียด

---

[3] ณรงค์ฤทธิ์ ศรีรัตโนภาส, “การตัดสินใจออกจากงานของพนักงานมีต้นเหตุมาจากปัจจัย 2 ด้าน,” http://bms15705.blogspot.com/2006/05/blog-post.html. (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2559).

Ref. code: 25595803010064KON

อยู่กันอย่างหวาดระแวงและขาดความรัก นอกจากนี้ตัวอย่างที่พบได้ในหลายองค์การยืนยันว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาซึ่งหมายรวมถึงสไตล์การบริหารงานของผู้บริหารอันส่งผลสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่หรือไปของพนักงานมากกว่าปัจจัยเงินเดือนหรือสวัสดิการ

การศึกษายังค้นพบอีกว่า ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุให้คนลาออกจากงานทั้งห้าปัจจัยนี้ หากจัดการได้ดี ก็จะเปลี่ยนจากปัจจัยที่ส่งผลด้านลบมาเป็นปัจจัยที่ส่งผลด้านบวก กล่าวคือเป็นปัจจัยที่ทำให้คนยังคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไป แต่การที่คนยังทำงานอยู่กับองค์การไม่ได้หมายความว่าเขาเหล่านั้นจะมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป การศึกษาในเรื่องนี้ของเราจึงจำเป็นต้องศึกษาต่อไปถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจหรือกระตุ้น (Motivator) ให้คนทำงาน สิ่งที่น่าสนใจคือเราพบว่าสามในห้าปัจจัยแรกที่เป็นแรงจูงใจ (Motivator) ให้คนทำงานเป็นปัจจัยเดียวกันกับปัจจัยที่ทำให้คนตัดสินใจอยู่หรือลาออกจากงานกล่าวคือ

1) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
3) ลักษณะงานที่ทำ

อีกสองปัจจัยที่เหลือคือ การบรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ และการมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน จะเห็นว่าไม่มีปัจจัยเงินเดือนหรือสวัสดิการอยู่ในกลุ่มแรงจูงใจให้คนทำงานเลย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Fredrick Herzburg ที่กล่าวว่าเงินไม่ใช่แรงจูงใจในการทำงาน พบว่าเงินเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้คนอยากอยู่กับองค์การ แต่ไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้คนอยากทำงานให้องค์การ ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชานอกจากเป็นปัจจัยที่ทำให้คนตัดสินใจอยู่หรือลาออกจากงานแล้วยังเป็นแรงจูงใจ (Motivator) สำคัญในการทำงาน แต่ถ้ามีก็จะจูงใจให้คนทำงานได้อย่างจำกัดถ้าไม่มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจอื่นๆ เช่น โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน การมีความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับ

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแม็คเค็ลแลนด์ (McClelland’s Learned Needs Theory)

แม็คเค็ลแลนด์ เป็นผู้พัฒนาและเสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่าคนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้องผ่านทางประสบการณ์ที่ได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของชีวิตซึ่งจะแตกต่างกันไปตามศาสนาและการเมือง ความต้องการจึงเกิด

Ref. code: 25595803010064KON

การก่อตัว และพัฒนามาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน โดยเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้วคนเรามีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการคือ[4]

1) ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement (N.Ach)) คนที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะเป็นคนที่มีลักษณะสำคัญ คือ มีความรับผิดชอบในตนเองสูง พยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง ไม่ใช่หวังให้ผู้อื่นมายกย่อง ต้องการมีเสรีภาพในการที่จะทำหรือคิดอะไรโดยไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ มีการวางแผนในระยะยาว กล้าตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสูง ชอบตั้งเป้าหมายในระดับที่ยากและมีความเสี่ยงพอสมควร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ซึ่งจะทำให้ตนเองรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ มีความมุ่งมั่นสูงที่จะทำงานให้บรรลุผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้ (Competitive with a Standard of Excellence) ด้วยความสามารถของตนเอง ไม่ใช่โชคช่วย มีความต้องการที่จะได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ (Feed back) จากผลงานของตนเองตลอดเวลา โดยแม็คเคิ็ลแลนด์ ได้ให้ความสำคัญกับความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าความต้องการใฝ่สัมพันธ์และความต้องการใฝ่อำนาจ เพราะเชื่อว่าความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์นั้นมีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จทางด้านการงาน อีกทั้งเชื่อว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นเกิดจากการได้รับการปลูกฝังถ่ายทอดผ่านรูปแบบการอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่สำคัญที่สุด เพราะถึงแม้ว่าจะสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเมื่อเติบโต แต่ก็มีผลน้อยกว่า

2) ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation (N.Aff)) คนที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะเป็นคนที่มีลักษณะสำคัญคือ ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานลำพังเพียงคนเดียว มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นสูง อารมณ์อ่อนไหว มีความรู้สึกใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงใจ มีแนวโน้มที่จะยอมทำตามความต้องการของผู้อื่น หรือบรรทัดฐานของผู้อื่นเมื่อต้องการจะมีความสัมพันธ์กับบุคลนั้นๆ

3) ความต้องการใฝ่อำนาจ (Need for power (N.Pow)) คนที่มีความต้องการด้านนี้สูงจัดเป็นคนที่มีลักษณะสำคัญ คือ มีความต้องการที่จะควบคุมสภาพแวดล้อม ต้องการเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขอผู้อื่น โดยการออกคำสั่งและคอยควบคุมดูแลผู้อื่น พยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์แบบผู้นำและผู้ตามไว้ตลอดเวลา

จะสังเกตได้ว่า แนวคิดตามทฤษฎีของแม็คเค็นแลนด์นี้ มักจะใช้ได้กับพนักงานในระดับกลางถึงระดับบน (White collar workers) ที่ได้รับปัจจัยจูงใจพื้นฐานอย่างพอเพียงแล้ว แต่ไม่

---

[4] McClelland, *The achieving society*, D.C., 1961), อ้างถึงใน ทัศนี ศรีกิตติศักดิ์, “เจนเนอเรชั่นในองค์การ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง,” 48-49.

เหมาะที่จะใช้กับพนักงานในระดับล่าง (Blue collar workers) ที่ยังมีความรู้สึกขาดแคลนปัจจัยจูงใจพื้นฐานอยู่ เนื่องจากแม็คเค็นแลนด์ให้ความสนใจกับความต้องการในระดับบนเท่านั้น โดยไม่ได้กล่าวถึงความต้องการในระดับล่าง ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของคนในการดำรงชีวิตอยู่เลย (Need for survival)

2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน (Employee Engagement)

จากการศึกษามีผู้ให้คำนิยาม Employee Engagement ในภาษาไทยว่า ความผูกพันต่องานของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์การบริษัทที่ปรึกษาในต่างประเทศจำนวนมากได้ทำการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การมีความพร้อมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยของให้คำจำกัดความ Employee Engagement ในที่นี้ว่า ความผูกพันต่องาน หมายถึง บุคลากรมีความตั้งใจ ทุ่มเท รับผิดชอบต่อภาระงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกตื่นเต้นและสนุกกับงานที่มีความท้าทาย ส่งผลให้บุคลากรมุ่งที่จะพัฒนาตนเอง ดึงความสามารถที่มีนำมาปรับใช้กับงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งเรียนรู้ หาแนวทาง วิธีการใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยจะมุ่งเน้นความผูกพันระหว่างบุคลากรขององค์การกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นหลัก

2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่องานของพนักงาน (Employee Engagement)

ทาวเวอร์ เพอร์ริน[5] ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความผูกพันต่องานของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึกและปัจจัยด้านเหตุผลที่มีความสัมพันธ์ไปสู่งานและองค์การเป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบอุทิศเวลาสติปัญญาและพลังกายของพนักงานให้แก่งาน

---

[5] Tower Perrin, *Working today: understanding What drives employee engagement*, 2003), อ้างถึงใน รักษ์รัศมี วุฒิมานพ, “ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน,” (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2555), 9.

Ref. code: 25595803010064KON

เบลสซิ่ง ไวท์[6] ให้ความหมายของความผูกพันต่องานของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าคือการแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานกับงานที่ได้ช่วยเหลือสนับสนุนองค์การอย่างมาก พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การไม่เพียงแต่จะวางแผนโดยรอบด้านในการทำงานพวกเขาไม่เพียงจะมีความสุขหรือความภาคภูมิใจในการทำงาน พนักงานยังมีความกระตือรือร้นมีศรัทธาแรงกล้าที่จะดึงเอาความสามารถพิเศษออกมาใช้สร้างความแตกต่างในสิ่งที่นายจ้างแสวงหาเพื่อช่วยเหลือให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ในการวัดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานนั้นวัดจากพฤติกรรมความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ ความสม่ำเสมอของการของการผูกพัน และวางแผนที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์การของพนักงาน

เดอะ เกลล็อบ ออร์แกนไนเซชั่น[7] ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าคือ ความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับองค์การทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์การและเป็นการบรรลุความปรารถนาส่วยบุคคลของพนักงานโดยองค์การมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือ สนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ต่อสภาวะที่เกิดขึ้น และจากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การนี้เอง เดอะ เกลล็อบ ออร์แกนไนเซชั่น ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานในองค์การ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged Employee) คือพนักงานเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ มีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมาย คำนึงถึงองค์การ มีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์การก้าวสู่ความสำเร็จในที่สุด

2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์การ (Not-engaged Employee) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานเพื่อให้เสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ทำงานโดยไม่ตั้งใจไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่คิดค้นนวัตกรรม นอกจากนั้น ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์การ”

3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ (Actively disengaged Employee) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน สร้างปัญหาในองค์การ มีทัศนคติในแง่ลบ และยังส่งผลต่อ

---

[6] Blessing White, *Employee Engagement report 2005*, อ้างถึงใน เรื่องเดียวกัน, 10.

[7] The Gallup Organization, *Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*, 2006), อ้างถึงใน เรื่องเดียวกัน, 10-11.

ความรู้สึกไม่ดีไปยังพนักงานที่อยู่รอบด้านคอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น อีกทั้งยังขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นด้วย เปรียบเสมือน "แอปเปิ้ลเน่า" ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น

2.4.2 องค์ประกอบและความผูกพันต่องานของพนักงาน (Model for Engagement)

ส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่องานของพนักงานที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้น มีแนวทางในการสร้างให้เกิดความผูกพัน ดังนี้

1) เป้าหมายของงาน (Focus Work) มีความรู้สึกเกี่ยวพันกับงาน ความพอใจในงานที่ทำ และต้องการให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทุ่มเทแรงกายใจ เพื่อให้งานสำเร็จ และความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align Effort with Strategy) การมอบหมายงานต้องคำนึงถึงความสามารถในการทำงาน ความถนัด และต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน พนักงานต้องเข้าใจความคาดหวังของหน่วยงาน และรับรู้ข้อมูลที่จะส่งผลกระทบกับงาน

2) การมอบอำนาจ (Empowerment) พนักงานต้องมีอำนาจที่เหมาะสมในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเองได้

3) แผนการพัฒนา (Development Plans) พนักงานต้องมีโอกาสรับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่

4) การสนับสนุนและการยอมรับ (Support and Recognition) พนักงานต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงาน องค์การต้องรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงาน

5) การสนับสนุนร่วมมือระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ซึ่งประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ในการปฏิบัติงานและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

2.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Commitment)

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยพบว่ามีการใช้คำในภาษาอังกฤษและภาษาไทยแตกต่างกันออกไป เช่นคำในภาษาอังกฤษจะพบว่ามีการใช้คำว่า "Organizational Commitment" หรือ "Employee Engagement" และคำในภาษาไทย พบว่ามีการใช้คำว่า "ความผูกพันต่อองค์การ" "ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ" "ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ" หรือ"พันธะผูกพันต่อองค์การ" ซึ่งคำต่างๆ เหล่านี้ มีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังเช่น งานวิจัย ศึกษาค้นคว้าของ สุรัสวดี สุวรรณเวช[8] พบว่า งานศึกษาของนักวิชาการ หรือนักวิจัย ส่วนใหญ่ ทั้งใน

---

[8] สุรัสวดี สุวรรณเวช, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างความผูกพันในองค์การ," *วารสารข้าราชการ,* 51 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2555):10.

ประเทศและต่างประเทศ ก่อนปี 1990 จะใช้คำว่า “Commitment” แต่ในงานวิจัยของ องค์การที่ปรึกษา ภายหลังปี 1990 เป็นต้นมา นิยมใช้คำว่า “Engagement” แทน และสอดคล้องกับงานเขียนของ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ[9] กล่าวว่า ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ในปัจจุบันนี้จะพบว่าแนวทางการศึกษาในเรื่องนี้มีการเปลี่ยนไปใช้คำว่า “Engagement” แทนคำว่า “Commitment” ซึ่งทั้งสองคำนี้ เมื่อแปลเป็นภาษาไทยต่างก็หมายความถึง “ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ” เหมือนกัน

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความแตกต่างระหว่าง “Engagement” และ “Commitment” ผู้วิจัยจึงข้อให้ความหมายคำว่า Organizational Commitment ในภาษาไทยว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ บุคลากรภายในองค์การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์การได้ ปกป้องทรัพย์สินขององค์การ มีเป้าหมายร่วมกับองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การนั้นตลอดไป ซึ่งความหมายจะมุ่งเน้นในด้านความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะแตกต่างจาก Employee Engagement ที่จะมุ่งเน้นความผูกพันระหว่างบุคลากรขององค์การกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญ

1) ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีแนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น เนื่องจากเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์การจึงเน้นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์การ รวมทั้งเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ขณะที่ความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้นอาจไม่มีผลกระทบต่อความผูกมัดของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยส่วนรวม ทัศนคติความผูกพันจะพัฒนาขึ้นอย่างช้า แต่จะอยู่อย่างมั่นคง ความผูกพันนั้นจะรวมความพึงพอใจ การลงทุน และทางเลือกอื่นด้วย หมายความว่า การที่คนเรามาทำงานกับองค์การจะต้องลงทุนทั้งทางวัตถุ และจิตใจ ทั้งภายในและภายนอก เช่น ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์การ อายุงาน แผนงานเกษียณ การฝึกอบรม/ พัฒนา และการมีพันธะกับชุมชน เป็นต้น ส่วนทางเลือกที่มีอยู่จะเป็นการประเมินสัมพันธภาพกับองค์การ เช่น เมื่อทางเลือกของงานมีอยู่ต่ำ บุคคลนั้นจะผูกพันกับองค์การเพิ่มมากขึ้น ในทางตรงข้ามถ้ามีทางเลือกสูง หรือตลาดแรงงานขาดแคลนมาก ความผูกพันกับองค์การจะน้อยลง

---

[9] พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, *ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ: ความหมายทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2552).

Ref. code: 25595803010064KON

2) ความผูกพันในองค์การ เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์การและมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ

3) ความผูกพันในองค์การ เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ หรือช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั่นเอง

4) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรัก และความผูกพันต่อองค์การของตนมากนั้นเอง

5) ความผูกพันในองค์การเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์การ

Meyer and Allen[10] ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความรู้สึกทั่วไปที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยเป็นการผูกติดหรือยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจของพนักงาน ให้อยู่กับองค์การซึ่งอาจจะแตกต่างกันกับงานที่เกี่ยวกับทัศนคติ เช่น ความพึงพอใจในงาน หมายถึงความรู้สึกที่เกี่ยวกับงานของเขา หรือการแสดงตัวต่อองค์การ คือ ระดับของประสบการณ์ทำงานว่าเขารู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และสิ่งที่ยึดเหนี่ยวจิตใจนั้นจะแสดงลักษณะของพนักงาน ออกเป็นชุดหรือรูปแบบของความรู้สึก (Mind Sets) 3 ด้าน คือ

1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ การที่พนักงานมีอารมณ์เชิงบวกกับการผูกติดยึดเหนี่ยวกับองค์การ โดยพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแรงกล้าจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์การ และเขาก็ปรารถนา(wants to) ที่จะคงอยู่กับองค์การ

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) คือ เป็นความผูกพันส่วนตัวที่มีต่อองค์การ เนื่องจากการที่เขาได้ลงทุนไปโดยการเป็นสมาชิกกับองค์การ (ตามแนวคิดของ Becker's 1960 “Side Bet Theory”) เช่นลงทุนด้านการเงิน ด้านสังคม เพื่อนร่วมงาน พนักงานจึงจำเป็น (has to) ที่จะต้องอยู่ในองค์การ

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ การที่พนักงานรู้สึกว่าเขามีหน้าที่ที่จะต้องอยู่กับองค์การต่อไป เพราะพวกเขารู้สึกว่าองค์การได้ให้ประโยชน์กับเขาลงทุนกับเขา เช่นให้ได้รับการอบรม ดังนั้นเขาจึงควรจะ (Ought to) ตอบแทนองค์การบ้าง

---

[10] John P. Meyer and Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, 1 (May 1991): 61-89.

Ref. code: 25595803010064KON

ทาวเวอร์ เพอร์ริน[11] ได้อธิบายการวัดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การนั้นจะมีลักษณะ ดังนี้

1) มีความห่วงใยอนาคตขององค์การด้วยใจจริง

2) มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์การ

3) ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จส่วนบุคคลจากงานตนเอง

4) พูดถึงองค์การในแง่ดี

5) เข้าใจว่าแผนกตนเองสามารถช่วยเหลือองค์การด้วยวิธีใดจึงจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

6) เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร

7) แรงจูงใจส่วนตัวที่มีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

8) พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าความคาดหมายปกติ

2.5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)

วราภรณ์ นาควิลัย[12] ได้อธิบายเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล มีลักษณะที่สำคัญต่อการมีส่วนร่วมในงานได้แก่ อายุ (age) ความต้องการความก้าวหน้า (growth needs) จริยธรรม (ethic) และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ปกติคนที่มีอายุมากก็จะมีส่วนร่วมในการทำงานมาก อาจเป็นเพราะว่าพวกเขามีความรับผิดชอบมากกว่า, มีความท้าทาย และมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์มากกว่า นอกจากนั้น พวกเขายังเชื่อในคุณค่าของการทำงานหนัก ส่วนคนที่มีอายุน้อยจะเห็นว่างานมีความตื่นเต้นและท้าทายน้อยกว่า ความต้องการความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการมีส่วนร่วมในงาน ลักษณะต่างๆ ที่จะทำให้เราบรรลุตามความต้องการ ได้แก่ ความตื่นเต้น, ความเป็นอิสระ, ความหลากหลาย, ลักษณะงาน, ปฏิกิริยาตอบรับ และการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับงานสามารถส่งผลกระทบถึงความมีส่วนร่วมในงานด้วยเช่นกัน คนที่ทำงานเป็นกลุ่มจะได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าคนที่ทำงานคนเดียว

---

[11] Tower Perrin, *Working today: understanding What drives employee engagement*, 2003), อ้างถึงใน รักษ์รัศมี วุฒิมานพ, "ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน," 11.

[12] วราภรณ์ นาควิลัย, "การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด," (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2553), 41-42.

Ref. code: 25595803010064KON

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่องานด้วยเช่นกัน เพราะลูกจ้างได้มีส่วนในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ ความรู้สึกว่างานสำเร็จและบรรลุผลทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผลการทำงานนั้นไม่ชัดเจน คนที่มีส่วนร่วมในการทำงานมากจะมีความพึงพอใจต่องานสูง อัตราการเปลี่ยนงานและการขาดงานก็จะต่ำกว่าคนที่แทบจะไม่มีส่วนร่วมในการทำงานเลย อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถสรุปได้เป็นที่แน่นอนว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมากจะก่อให้เกิดผลการทำงานที่ดีเสมอไป

ความผูกพันที่มีต่อองค์การเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจต่องาน ได้แก่ ลักษณะเฉพาะตัวหรือความผูกพันกับบริษัทที่ทำงานอยู่ ความผูกพันต่อองค์การมีองค์ประกอบดังนี้

- ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- ให้ความร่วมมือทำเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และเต็มใจ
- มีความต้องการที่จะรักษาองค์การไว้

2.5.2 ปัจจัยส่วนองค์การ (Organizational Factors)

วราภรณ์ นาควิลัย[13] กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างมาก ได้แก่ สภาพงาน (Job enrichment), ความเป็นอิสระ (autonomy), โอกาสในการใช้ทักษะ (use skills) และทัศนคติที่ได้ต่อกลุ่มงาน (positive attitude) ความผูกพันกับองค์การนั้นเกิดจากการที่ลูกจ้างได้รับรู้ว่าองค์การให้ความสำคัญกับพวกเขามากแค่ไหน ยิ่งองค์การแสดงความผูกพันกับลูกจ้างมาก ลูกจ้างก็ยิ่งมีความคาดหวังมากว่าถ้าพวกเขาทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว พวกเขาจะได้รับรางวัลที่คุ้มค่า

2.5.3 ความพึงพอใจต่องาน (Job Satisfaction)

วราภรณ์ นาควิลัย[14] กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความใส่ใจและความพึงพอใจต่องาน และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการเปลี่ยนงานของพนักงาน ความสัมพันธ์เหล่านี้ได้ส่งกระทบต่อผลการทำงานด้วย ความผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานได้มากกว่าความผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อองค์การ

---

[13] เรื่องเดียวกัน 41-42.

[14] เรื่องเดียวกัน, 42.

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชุติมา อิสระพิทักษ์กุล[15] ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในบริษัท เอเชียแพ็ค จำกัด” กลุ่มเป้าหมายคือพนักงานบริษัท เอเชียแพ็ค จำกัด จำนวน 72 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจ 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยจูใจเกี่ยวกับบุคคล ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับองค์กรและปัจจัยเกี่ยวกับงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในองค์กรมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับบุคคลด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน และปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับองค์กรด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร และผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะให้บริษัท ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยจูงใจ การจัดสรรและมอบหมายคนให้เหมาะสมกับงานควบคู่กันไปกับการปรับปรุงระบบงาน ตลอดจนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบายและปลอดภัยในการทำงาน

สุรชัย เลิศรัตนปรีชา[16] ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเลคทรอนิกส์” พบว่า พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง ทั้งแรงจูงใจของปัจจัยด้านจูงใจ และแรงจูงใจของปัจจัยด้านค้ำจุนก็อยู่ในระดับปานกลาง แต่แรงจูงใจด้านความสำเร็จในงานมีระดับสูง ส่วนความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การก็อยู่ในระดับสูง

ธัญทิพย์ ภิญโญชัยอนันต์[17] ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและระดับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัท สกลนคร โอเอ แอนด์ คอมพิวเตอร์ จำกัด” พบว่า

---

[15] ชุติมา อิสระพิทักษ์กุล, “ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในบริษัท เอเชียคอมแพ็ค จำกัด,” (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548).

[16] สุรชัย เลิศรัตนปรีชา, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเลคทรอนิกส์,” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547).

[17] ธัญทิพย์ ภิญโญชัยอนันต์, “แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและระดับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัท สกลนคร โอเอ แอนด์ คอมพิวเตอร์ จำกัด,” (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553).

Ref. code: 25595803010064KON

พนักงานบริษัทมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง เมื่อแบ่งแรงจูงใจในการทำงานเป็น 2 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยในด้านความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด และพบว่าพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย/ค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์การ และด้านความปรารถนาที่จะรักษาการเป็นสมาชิกภาพองค์กรไว้

ศรัญยา แสงลิ้มสุวรรณ และคณะ[18] ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย” จากการศึกษาพบว่า ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเท แต่ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกลับมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ มายังความพยายามทุ่มเทของพนักงานและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยเป็นค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก และเชิงลบ ตามลำดับ

ฉัตรปารี อยู่เย็น[19] ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” จากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 638 ราย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเพิ่มขึ้นตาม โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีควรจะต้องเริ่มให้ความสำคัญในปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยด้านตำแหน่งงานและด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การอยู่ในระดับที่ต่ำมาก ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีควรจะต้องกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

---

[18] ศรัญยา แสงลิ้มสุวรรณ และคณะ, “การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย,” *วารสารพฤติกรรมศาสตร์,* 19, ฉ 2 (กรกฎาคม 2556): 77-93.

[19] ฉัตรปารี อยู่เย็น, “แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,” *RMUTT Global Business and Economics Review,* 7, No.2 (November 2012): 201-214.

Ref. code: 25595803010064KON

ราชมงคลธัญบุรีจะต้องใช้เวลาในการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การในอนาคต

นิตยา บ้านโก๋[20] ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม” เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรทั้งหมด 118 คน ซึ่งเป็นบุคลากรทั้งหมดของศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า พบว่า ปัจจัยแรงจูงในในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ด้านความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน 8 ด้าน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านความมั่นคง ในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2.7 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.1 ช่วงอายุในองค์การ

1.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย สถานภาพ ความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ (growth needs)ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

1.2 ข้อมูลปัจจัยองค์การ

ปัจจัยส่วนองค์การ ประกอบด้วย สภาพงาน (job enrichment) ความเป็นอิสระ (autonomy) โอกาสในการใช้ทักษะ (use skills) ทัศนคติที่ได้ต่อกลุ่มงาน (position attitude)

---

[20] นิตยา บ้านโก๋, “ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม,” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558).

Ref. code: 25595803010064KON

1.3 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการลาออก โอนย้าย

ปัจจัยหลักที่มีผลให้ตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลให้ตัดสินใจโอนย้าย ลาออก เช่น การยุบเลิกหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมตามนโยบายของรัฐบาล การเมือง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ การขยายบทบาทขององค์กรอิสระ การจัดตั้งองค์การมหาชนต่างๆ

2. ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

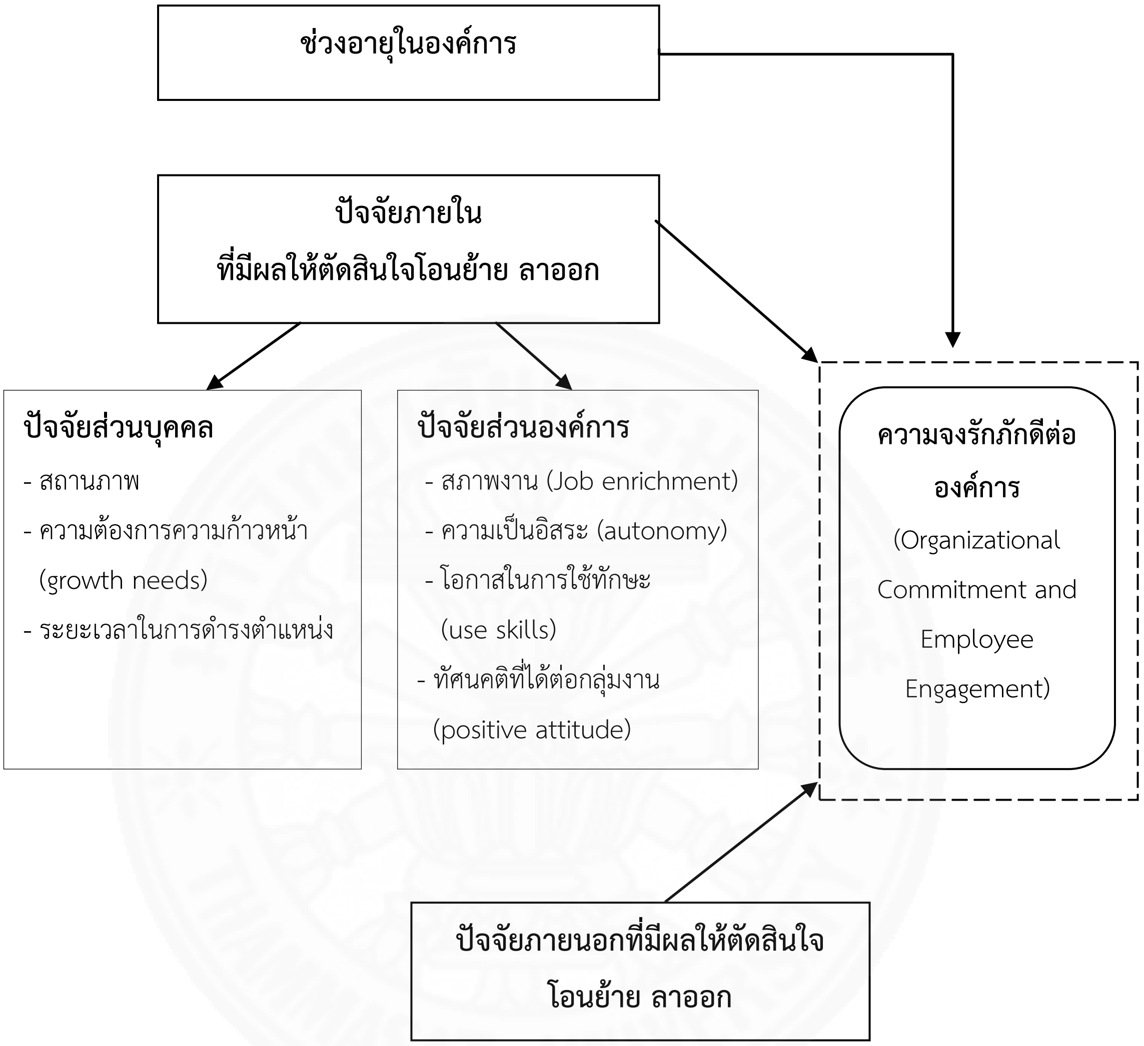
ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Commitment and Employee Engagement) จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม คือ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลปัจจัยองค์การ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกโอนย้าย และตัวแปรตาม คือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดี ต่อองค์การ (Organizational Commitment and Employee Engagement) นำมาสู่การตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีช่วงอายุต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีปัจจัยสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน จะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

Ref. code: 25595803010064KON



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิด

Ref. code: 25595803010064KON

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ โดยมีรายละเอียดการศึกษาวิจัย ดังนี้

3.1 กรณีศึกษา

ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีบุคลากรหลากหลายช่วงอายุในองค์การ ซึ่งแต่ละช่วงอายุจะมีทัศนคติ แนวคิด พฤติกรรม ความต้องการที่แตกต่างกัน ประกอบกับปัญหาการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสังกัดกระทรวงยุติธรรมมีจำนวนมาก ผู้วิจัยพบว่าการโอนย้าย ลาออก และความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์การของบุคลากรในแต่ละช่วงอายุนั้นแตกต่างกัน ทำให้ผู้วิจัยเลือกศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เป็นการวิจัยที่มุ่งนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (Applied Research) เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในงานและองค์การของบุคลากรให้สัมพันธ์กับช่วงอายุของบุคลากรในทิศทางที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการ ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เฉพาะส่วนในกลางในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการและพนักงานราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เฉพาะส่วนในกลางในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 200 คน ตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95%

Ref. code: 25595803010064KON

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

โดยที่

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{400}{1 + (400 \times 0.05^2)}$$

$$= 200$$

3.3 วิธีในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) โดยใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ที่สามารถอธิบายถึงตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม

3.3.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) โดยกำหนดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ และกลุ่มพนักงานราชการ ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เฉพาะส่วนในกลาง ในกรุงเทพมหานคร จำนวนกลุ่มละ 100 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS for window)

3.3.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม (Group Interview)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) วิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยมีเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการสอบถามข้อเท็จจริงจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยข้อคำถาม ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง อายุราชการ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพ เงินเดือน เป็นต้น

ตอนที่ 2 แบบวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน ผลตอบแทน ลักษณะผู้นำที่ดี เพื่อนร่วมงาน ความเป็นอิสระ โอกาสในการใช้ทักษะ ความมีชื่อเสียงขององค์การ ทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มงาน เป็นแบบสอบถามปลายปิด (5-point Likert continuum) เริ่มจาก 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 แบบวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (5-point Likert continuum) เริ่มจาก 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 4 แบบวัดความความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของการโอนย้าย ลาออก เป็นแบบสอบถามปลายปิด (5-point Likert continuum) เริ่มจาก 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งคะแนนจะมีค่ากลับกัน เนื่องจากคำถามเป็นเชิงลบ

ตอนที่ 5 แบบวัดความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นแบบสอบถามที่ให้แสดงความคิดเห็นส่วนบุคคลเพิ่มเติม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2) วิจัยเชิงคุณภาพ คือ ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-structured Interview) โดยใช้ชุดคำถามที่กำหนดกรอบคำถามที่เกี่ยวข้องไว้อย่างคร่าวๆ เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1) ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

2) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

3) เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย ลาออก ไปยังหน่วยงานอื่น

4) เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น มายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ประเด็นคำถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1) ประเด็นคำถามสำหรับผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จะเป็นประเด็นเกี่ยวกับนโยบายในการสร้าง

แรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และแนวทางในการดึงดูดบุคลากรให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ

2) ประเด็นคำถามสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย ลาออก ไปยังหน่วยงานอื่น จะสอบถามสาเหตุที่ส่งผลให้ตัดสินใจ โอนย้าย ลาออก และข้อดี ข้อเสีย จากการทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

3) ประเด็นคำถามสำหรับเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้าย มาจากหน่วยงานอื่น มายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จะสอบถามถึงแรงจูงใจที่ส่งผลให้ตัดสินใจมาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และสิ่งที่คาดหวังต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ทางสถิติและการประมวล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows Version 16 โดยนำแบบสอบถาม ที่สมบูรณ์มาลงรหัส (Coding) โดยกำหนดระดับลักษณะการตอบแบบสอบถามตามแบบ มาตรวัดลิเคิร์ท (Likert Scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	**กำหนดค่าเท่ากับ**
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ 0.05 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติฯ ดังนี้

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของ กลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่างๆ

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้รวมกับค่าเฉลี่ยแสดงการกระจายของข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

1. ค่าที (t-test) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

2. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test เมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe test) เพื่อเปรียบเทียบว่าคู่ใดมีความแตกต่างกัน

3. การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับความผูกพันต่อองค์กรโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation analysis)

4. การแปลความหมายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ พิจารณาจาก การแปลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ตามเกณฑ์ของเบสท์ โดยจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังนี้

$$\text{ช่วงการวัด} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด - ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.5.2 การใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นเนื้อหาที่ต้องการสัมภาษณ์เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยเชิงปริมาณ การสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย ลาออก ไปยังหน่วยงานอื่น จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น มายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 2 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากการนำข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้แนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์ด้วยเหตุและผลอย่างเป็นระบบ

Ref. code: 25595803010064KON

บทที่ 4
ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ในบทนี้จะอธิบายถึงผลการศึกษาเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ศึกษาโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 200 ชุด นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนาประกอบตารางพร้อมทั้งการอภิปรายผลโดยนำผลจากแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กลุ่มที่ 2 กลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย ลาออก ไปยังหน่วยงานอื่น กลุ่มที่ 3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมายาวนาน เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น มาประกอบการอภิปรายผล แบ่งการนำเสนอออกเป็น 8 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยวิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำมาเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ปัจจัยสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 8 อภิปรายผลจากแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างต่างๆ

Ref. code: 25595803010064KON

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เพื่อศึกษาช่วงอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

2. เพื่อทราบเหตุผลในการดำรงอยู่ของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์การ

3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โอนย้ายลาออก

4. เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาการโอน ย้าย ลาออก ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

5. เพื่อสร้างความเข้าใจ และเป็นฐานข้อมูลในการนำปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนา ปรับปรุง ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องปัจจัยช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{x}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

Df แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)

X^2 แทน การแจกแจงแบบไคสแควร์ (Chi-Square)

t แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณา t-Distribution

F แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณา F- Distribution

Sig แทน ค่าผลต่อนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากร

* แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Ref. code: 25595803010064KON

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมแบบสอบถาม มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 200 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยผู้วิจัยได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ
3. ความผูกพันต่อองค์การ
4. สาเหตุของการลาออก
5. การอภิปรายผลการศึกษา

4.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ภูมิลำเนา ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ตำแหน่งตามสายงาน อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จากการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	61	30.5
หญิง	139	69.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 200 คน พบว่าเป็นเพศหญิง จำนวนมากที่สุด จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 เพศชาย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 19 ปี	0	-
19-35 ปี	101	50.5
36-51 ปี	91	45.5
52-60 ปีขึ้นไป	8	4.0
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.2 จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ช่วงอายุ 19-35 ปี (Generation Y) มีมากที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 และรองลงมาคือ ช่วงอายุ 36-51 ปี (Generation X) จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 และช่วงอายุ 52-60 ปีขึ้นไป (Baby Boomer) จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	136	68.0
สมรส	55	27.5
หม้าย	1	0.5
หย่าร้าง	7	3.5
อื่นๆ	1	0.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีสถานภาพ โสด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 68.0 รองลงมา คือ สมรส จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 หย่าร้าง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 หม้าย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 และ อื่นๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามภูมิลำเนาของกลุ่มตัวอย่าง

ภูมิลำเนา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร	71	35.5
ปริมณฑล	25	12.5
ต่างจังหวัด	104	52.0
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัด จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 รองลงมาคือ กรุงเทพมหานคร จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 และ ปริมณฑลจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	1	0.5
ปวช./ปวส. หรือเทียบเท่า	27	13.5
ปริญญาตรี	110	55.0
ปริญญาโท	59	29.5
ปริญญาเอก	3	1.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีระดับการศึกษา ในระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 ระดับ ปวช./ปวส. หรือเทียบเท่า จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และ ระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้าราชการ	115	57.5
พนักงานราชการ	85	42.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นข้าราชการ จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 ส่วนพนักงานราชการ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามตำแหน่งตามสายงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งตามสายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สายงานธุรการ	61	30.5
สายงานบัญชีและการเงิน	7	3.5
สายงานวิชาการ	97	48.5
สายงานนิติการ	15	7.5
อื่นๆ	20	10.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาคือ สายงานธุรการ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 สายงานอื่นๆ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 สายงานนิติการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และสายงานบัญชีและการเงิน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	24	12.0
1-3 ปี	51	25.5
4-6 ปี	41	20.5
7-9 ปี	13	6.5
10 ปีขึ้นไป	71	35.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาคือ 1-3 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 4-6 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และ 7-9 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	0	-
10,001-20,000 บาท	121	60.5
20,001-30,000 บาท	65	32.5
30,001-40,000 บาท	11	5.5
40,001-50,000 บาท	2	1.0
50,000 บาทขึ้นไป	1	0.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 รองลงมาคือ 20,001-30,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 30,001-40,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 40,001-50,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 และ 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010064KON

4.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ

การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 200 คน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านพอใจมากถ้าได้เห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านทำ	120 (60)	68 (34)	12 (6)	-	-	4.54	0.61	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
ท่านภาคภูมิใจ ในผลการปฏิบัติ งานของตัวเองที่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	114 (57)	77 (38.5)	9 (4.5)	-	-	4.52	0.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
ท่านยินดีทำงานหนักเพื่อความสำเร็จขององค์การ	89 (44.5)	99 (49.5)	12 (6)	-	-	4.38	0.59	เห็นด้วย	3
		รวม				4.48	0.51	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ =4.48, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือบุคลากรพอใจมากถ้าได้เห็นผลสำเร็จของงานที่ทำ ($\bar{x}$ = 4.54, S.D. = 0.61) รองลงมาคือภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตัวเองที่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.58) และกลุ่มตัวอย่างยินดีทำงานหนักเพื่อความสำเร็จขององค์การ ($\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
งานที่ท่านทำอยู่ จะช่วยให้ท่านเป็นที่รู้จัก	29 (14.5)	91 (45.5)	75 (37.5)	4 (2)	1 (0.5)	3.72	0.75	เห็นด้วย	2
ท่านได้รับความอบอุ่นในการเป็นสมาชิกขององค์การ	29 (14.5)	112 (56)	55 (27.5)	4 (2)	-	3.83	0.68	เห็นด้วย	1
เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เคยอิจฉาและแสดงความไม่พอใจเมื่อท่านทำงานได้ดี	21 (10.5)	107 (53.5)	62 (31)	6 (3)	4 (2)	3.68	0.78	เห็นด้วย	3
ทุกครั้งที่ทำงานสำเร็จจะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเสมอ	11 (5.5)	109 (54.5)	75 (37.5)	4 (2)	1 (0.5)	3.62	0.64	เห็นด้วย	4
รวม						3.71	0.52	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ความคิดเห็นด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.71, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 4 ลำดับ มากที่สุดคือ ได้รับความอบอุ่นในการเป็นสมาชิกขององค์การ ($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ งานที่ท่านทำอยู่จะช่วยให้เป็นที่รู้จัก ($\bar{x}$ = 3.72,

Ref. code: 25595803010064KON

S.D. = 0.75) เพื่อนร่วมงานไม่เคยอิจฉาและแสดงความไม่พอใจเมื่อทำงานได้ดี ($\bar{x}$ = 3.68, S.D. = 0.73) และทุกครั้งที่ทำงานสำเร็จจะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเสมอ ($\bar{x}$ = 3.62, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านไม่เครียดกับงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง	20 (10)	62 (31)	75 (37.5)	28 (14)	15 (7.5)	3.22	1.05	ปานกลาง	4
ท่านได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาโดยการมอบงานที่ต้องรับผิดชอบสูง	24 (12)	96 (48)	70 (35)	10 (5)	-	3.67	0.75	เห็นด้วย	3
ท่านพอใจกับงานที่ท่านได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	27 (13.5)	94 (47)	73 (36.5)	5 (2.5)	1 (0.5)	3.70	0.74	เห็นด้วย	2
งานที่ท่านรับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	24 (12)	106 (53)	64 (32)	6 (3)	-	3.74	0.70	เห็นด้วย	1
รวม						3.58	0.59	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.58, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 4 ลำดับ มากที่สุดคือ งานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\bar{x}$ = 3.74, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ พอใจกับงานที่ท่านได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 3.70, S.D. = 0.74) ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาโดยการมอบงานที่ต้องรับผิดชอบสูง ($\bar{x}$ = 3.67, S.D. = 0.75) และบุคลากรไม่เครียดกับงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ($\bar{x}$ = 3.22, S.D. = 1.05) ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านยอมรับผิดเมื่อทำงานผิดพลาดและพร้อมแก้ไขงานของท่านเสมอ	100 (50)	93 (46.5)	6 (3)	1 (0.5)	-	4.46	0.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
ท่านยอมปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงาน	97 (48.5)	95 (47.5)	8 (4)	-	-	4.44	0.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ท่านคิดว่าเป็นความรับผิดชอบของท่านโดยตรง	42 (21)	128 (64)	24 (12)	5 (2.5)	1 (0.5)	4.02	0.69	เห็นด้วย	3
		รวม				4.31	0.48	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ บุคลากรยอมรับผิดเมื่อทำงานผิดพลาดและพร้อมแก้ไขงานเสมอ ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.58) รองลงมาคือ บุคลากรยอมปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงาน ($\bar{x}$ = 4.44, S.D. = 0.57) และหากเกิดความผิดพลาดในการทำงานบุคลากรจะคิดว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรง ($\bar{x}$ = 4.02, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านคิดว่าการตั้งใจทำงานของท่านจะส่งผลให้ท่านมีหน้าที่การงานที่สูงขึ้น	34 (17)	89 (44.5)	67 (33.5)	6 (3)	4 (2)	3.72	0.85	เห็นด้วย	1
ท่านคิดว่าการทำงานที่ สป.ยธ. มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น	9 (4.5)	43 (21.5)	110 (55)	29 (14.5)	9 (4.5)	3.07	0.84	ปานกลาง	3
ท่านคิดว่าการก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับผลงาน	13 (6.5)	76 (38)	86 (43)	16 (8)	9 (4.5)	3.34	0.88	ปานกลาง	2
		รวม				3.37	0.71	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.37, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ท่านคิดว่าการตั้งใจทำงาน ของท่านจะส่งผลให้ท่านมีหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ($\bar{x}$ = 3.72, S.D. = 0.85) รองลงมาคือ บุคลากรคิดว่าการก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับผลงาน ($\bar{x}$ = 3.34,S.D. = 0.88) และบุคลากรคิดว่าการทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น ($\bar{x}$ = 3.07, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า

โอกาสในการเจริญก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
ท่านคิดว่า สป.ยธ. ได้ให้โอกาสในการทำงานแก่ท่าน	27 (13.5)	98 (49)	67 (33.5)	6 (3)	2 (1)	3.71	0.77	เห็นด้วย	3
ท่านคิดว่าการฝึกอบรมที่ท่านได้รับช่วยเพิ่มทักษะในการทำงานแก่ท่าน	31 (15.5)	108 (54)	53 (26.5)	4 (2)	4 (2)	3.79	0.79	เห็นด้วย	2
ท่านคิดว่าท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรมที่ สป.ยธ. มากกว่าเมื่อครั้งที่ท่านทำงานกับหน่วยงานเดิม	13 (6.5)	72 (36)	79 (39.5)	22 (11)	14 (7)	3.24	0.97	ปานกลาง	4
ท่านคิดว่าการทำงานที่ สป.ยธ. ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ท่านอย่างมาก	27 (13.5)	111 (55.5)	58 (29)	3 (1.5)	1 (0.5)	3.80	0.70	เห็นด้วย	1
		รวม				2.90	0.48	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 2.90, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ บุคลากรคิดว่าการทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อย่างมาก ($\bar{x}$ = 3.80, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ บุคลากรคิดว่าการฝึกอบรมที่ได้รับช่วยเพิ่มทักษะในการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.79, S.D. = 0.79)

บุคลากรคิดว่าสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้ให้โอกาสในการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.71, S.D. = 0.77) และได้รับโอกาสในการฝึกอบรมที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มากกว่าเมื่อครั้งที่ท่านทำงานกับหน่วยงานเดิม ($\bar{x}$ = 3.24, S.D. = 0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน

นโยบายและการบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
การบริหารงานภายใน สป.ยธ. ใช้หลักการทำงานเป็นทีม	12 (6)	90 (45)	87 (43.5)	11 (5.5)	-	3.52	0.69	เห็นด้วย	2
บุคลากรส่วนใหญ่ทราบนโยบายขององค์การเป็นอย่างดี	10 (5)	91 (45.5)	76 (38)	20 (10)	3 (1.5)	3.42	0.79	เห็นด้วย	4
ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างดี	9 (4.5)	93 (46.5)	85 (42.5)	9 (4.5)	4 (2)	3.47	0.74	เห็นด้วย	3
ท่านคิดว่านโยบายในการบริหารงานของ สป.ยธ. มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	11 (5.5)	102 (51)	75 (37.5)	9 (4.5)	3 (1.5)	3.54	0.73	เห็นด้วย	1
รวม						3.48	0.61	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.48, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 4 ลำดับ มากที่สุดคือ นโยบายในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 3.54,

S.D. = 0.73) รองลงมาคือ การบริหารงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมใช้หลักการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}$ = 3.52, S.D. = 0.69) ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างดี ($\bar{x}$ = 3.47, S.D. = 0.74) และบุคลากรส่วนใหญ่ทราบนโยบายขององค์การเป็นอย่างดี ($\bar{x}$ = 3.42, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านวิธีการบังคับบัญชา

วิธีการบังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะใช้การขอความร่วมมือจากการท่านมากกว่าการออกคำสั่ง	20 (10)	107 (53.5)	57 (28.5)	12 (6)	4 (2)	3.64	0.82	เห็นด้วย	2
ในการทำงานผู้บังคับบัญชามักจะไม่ตัดสินใจในการทำงานคนเดียวจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเสมอ	25 (12.5)	97 (48.5)	60 (30)	12 (6)	6 (3)	3.62	0.88	เห็นด้วย	3
ในการทำงานผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	24 (12)	103 (51.5)	62 (31)	5 (2.5)	6 (3)	3.67	0.83	เห็นด้วย	1
		รวม				3.64	0.75	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.64, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ในการทำงานผู้บังคับบัญชามักจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ ($\bar{x}$ = 3.67, S.D. = 0.83) รองลงมาคือผู้บังคับบัญชามักจะใช้การขอ

Ref. code: 25595803010064KON

ความร่วมมือจากบุคลากรมากกว่าการออกคำสั่ง ($\bar{x}$ = 3.64, S.D. = 0.82) และในการทำงานผู้บังคับบัญชามักจะไม่ตัดสินใจในการทำงานคนเดียว จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเสมอ ($\bar{x}$ = 3.62, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านมักให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม ของ สป.ยธ.	33 (16.5)	108 (54)	56 (28)	1 (0.5)	2 (1)	3.84	0.73	เห็นด้วย	3
ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน	30 (15)	134 (67)	32 (16)	2 (1)	2 (1)	3.94	0.66	เห็นด้วย	1
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับลูกน้องทุกคน	37 (18.5)	111 (55)	44 (22)	6 (3)	2 (1)	3.88	0.77	เห็นด้วย	2
รวม						3.88	0.54	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.88, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุด คือ บุคลากรมักจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = 0.66) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับลูกน้องทุกคน ($\bar{x}$ = 3.88, S.D. = 0.77)และ บุคลากรมักให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ($\bar{x}$ = 3.84, S.D. = 0.73)ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านสภาพการทำงาน

สภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านคิดว่าท่านได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	25 (12.5)	103 (51.5)	57 (28.5)	10 (5)	5 (2.5)	3.66	0.85	เห็นด้วย	2
ท่านรู้สึกท้าทายที่ได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น	28 (14)	123 (61.5)	46 (23)	2 (1)	1 (0.5)	3.88	0.66	เห็นด้วย	1
ท่านไม่เบื่อหน่าย เมื่อได้รับมอบหมายงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิม	18 (9)	101 (50.5)	73 (36.5)	7 (3.5)	1 (0.5)	3.64	0.71	เห็นด้วย	3
ท่านไม่หมดกำลังใจแม้งานที่ทำอยู่จะประสบปัญหาและอุปสรรคเสมอ	17 (8.5)	97 (48.5)	73 (36.5)	12 (6)	1 (0.5)	3.58	0.75	เห็นด้วย	4
		รวม				3.69	0.58	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านสภาพการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.69, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 4 ลำดับ มากที่สุดคือ บุคลากรรู้สึกท้าทายที่ได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{x}$ = 3.88, S.D. = 0.66) รองลงมาคือบุคลากรคิดว่าได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.66, S.D. = 0.85) บุคลากรไม่เบื่อหน่าย เมื่อได้รับมอบหมายงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิม ($\bar{x}$ = 3.64, S.D. = 0.71) และไม่หมดกำลังใจแม้งานที่ทำอยู่ จะประสบปัญหาและอุปสรรคเสมอ ($\bar{x}$ = 3.58, S.D. = 0.75) ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

เงินเดือนและค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	7 (3.5)	63 (31.5)	84 (42)	33 (16.5)	13 (6.5)	3.09	0.93	ปานกลาง	4
ท่านประสงค์ที่จะรับอัตราเงินเดือนและมีเงินเพิ่มอื่นๆ มากกว่าสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินต่างๆ	78 (39)	81 (40.5)	37 (18.5)	4 (2)	-	4.16	0.79	เห็นด้วย	1
เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับ	15 (7.5)	62 (31)	97 (48.5)	22 (11)	4 (2)	3.31	0.84	ปานกลาง	3
สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นสิ่งช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของท่าน	23 (11.5)	80 (40)	76 (38)	14 (7)	7 (3.5)	3.49	0.91	เห็นด้วย	2
		รวม				3.51	0.56	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.51, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 4 ลำดับ มากที่สุดคือ บุคลากรประสงค์ที่จะรับอัตราเงินเดือนและมีเงินเพิ่มอื่นๆ มากกว่าสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินต่างๆ ($\bar{x}$ = 4.16, S.D. = 0.79) รองลงมาคือ สวัสดิการที่ไม่

เป็นตัวเงินเป็นสิ่งช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน ของบุคลากร ($\bar{x}$ = 3.49, S.D. = 0.91) เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับ ($\bar{x}$ = 3.31, S.D. = 0.84) และค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 3.09, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว

ชีวิตความเป็นส่วนตัว	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านมีอิสระในการทำงาน ไม่มีใครจับผิดการทำงานของท่าน	14 (7)	97 (48.5)	75 (37.5)	9 (4.5)	5 (2.5)	3.53	0.79	เห็นด้วย	3
ท่านมีความเป็นตัวเองในการทำงาน	20 (10)	115 (57.5)	58 (29)	4 (2)	3 (1.5)	3.72	0.72	เห็นด้วย	1
ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการเดินทางมาทำงาน	20 (10)	89 (44.5)	57 (28.5)	23 (11.5)	11 (5.5)	3.42	1.00	เห็นด้วย	4
ตำแหน่งหน้าที่ ภาระงานในปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของท่าน เช่น ชีวิตครอบครัว การศึกษาต่อ งานอดิเรก เป็นต้น	26 (13)	99 (49.5)	61 (30.5)	9 (4.5)	5 (2.5)	3.66	0.85	เห็นด้วย	2
รวม						3.58	0.65	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.58, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 4 ลำดับ มากที่สุดคือ บุคลากรมีความเป็นตัวเองในการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.72, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ตำแหน่งหน้าที่ ภาระงานในปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของ

Ref. code: 25595803010064KON

ท่าน เช่น ชีวิตครอบครัว การศึกษาต่อ งานอดิเรก เป็นต้น ($\bar{x}$ = 3.66, S.D. = 0.85) บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่มีใครจับผิดการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.53, S.D. = 0.79) และไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการเดินทางมาทำงาน ($\bar{x}$ = 3.42, S.D. = 1.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน

ความมั่นคงในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
หน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ชีวิตของครอบครัวดีขึ้น	18 (9)	86 (43)	85 (42.5)	10 (5)	1 (0.5)	3.55	0.74	เห็นด้วย	2
การทำงานที่ สป.ยธ. เป็นการสร้างความมั่นคงในชีวิต	21 (10.5)	102 (51)	64 (32)	12 (6)	1 (0.5)	3.65	0.76	เห็นด้วย	1
ท่านพอใจในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันและจะทำงานที่นี่ต่อไป	21 (10.5)	84 (42)	76 (38)	16 (8)	3 (1.5)	3.52	0.84	เห็นด้วย	3
รวม						3.57	0.66	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.57, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ การทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นการสร้างความมั่นคงในชีวิต ($\bar{x}$ = 3.65, S.D. = 0.76) รองลงมาคือ หน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ชีวิตของครอบครัวดีขึ้น ($\bar{x}$ = 3.55, S.D. = 0.74) และบุคลากรพอใจในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันและจะทำงานที่นี่ต่อไป ($\bar{x}$ = 3.52, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.23 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	อันดับ
ความสำเร็จในการทำงาน	4.48	0.51	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
การได้รับการยอมรับนับถือ	3.71	0.52	เห็นด้วย	4
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.58	0.59	เห็นด้วย	7
ความรับผิดชอบ	4.31	0.48	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.37	0.71	เห็นด้วย	11
โอกาสในการเจริญก้าวหน้า	2.90	0.48	ปานกลาง	12
นโยบายและการบริหารงาน	3.48	0.61	เห็นด้วย	10
วิธีการบังคับบัญชา	3.64	0.75	เห็นด้วย	6
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.88	0.54	เห็นด้วย	3
สภาพการทำงาน	3.69	0.58	เห็นด้วย	5
เงินเดือนและค่าตอบแทน	3.51	0.56	เห็นด้วย	9
ชีวิตความเป็นส่วนตัว	3.58	0.65	เห็นด้วย	7
ความมั่นคงในการทำงาน	3.57	0.66	เห็นด้วย	8
รวม	3.32	0.36	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.23 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.32, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน ($\bar{x}$ = 4.48, S.D. = 0.51) รองลงมา ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.48) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{x}$ = 3.88, S.D. = 0.54) ตามลำดับ

4.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานปลัด กระทรวงยุติธรรม นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 200 คน โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นบุคลากรของ สป.ยธ.	61 (30.5)	96 (48)	41 (20.5)	2 (1)	-	4.08	0.73	เห็นด้วย	1
ท่านจะไม่พอใจ หากมีบุคคลอื่นมาวิจารณ์องค์การของท่าน	33 (16.5)	106 (53)	51 (25.5)	8 (4)	2 (1)	3.80	0.79	เห็นด้วย	6
องค์การของท่านมีกฎระเบียบที่ชัดเจนแน่นอน ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม	30 (15)	111 (55.5)	55 (27.5)	4 (2)	-	3.84	0.69	เห็นด้วย	5
องค์การของท่านเป็นองค์การที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	44 (22)	116 (58)	35 (17.5)	5 (2.5)	-	4	0.70	เห็นด้วย	3
บุคคลโดยทั่วไปอยากเข้ามาทำงานในองค์การของท่าน	34 (17)	108 (54)	55 (27.5)	3 (1.5)	-	3.86	0.69	เห็นด้วย	4

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นปัจจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์การ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
สป.ยธ. เป็นองค์การที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่เหมาะกับการทำงาน	17 (8.5)	94 (47)	79 (39.5)	8 (4)	2 (1)	3.58	0.74	เห็นด้วย	7
ท่านเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ	46 (23)	115 (57.5)	38 (19)	1 (0.5)	-	4.03	0.66	เห็นด้วย	2
สป.ยธ. เป็นองค์การที่ดีที่สุดเท่าที่ท่านเคยร่วมทำงานมา	21 (10.5)	74 (37)	85 (42.5)	18 (9)	2 (1)	3.47	0.83	ปานกลาง	9
ค่านิยมในการทำงานของท่านสอดคล้องกับค่านิยมร่วมขององค์การ (ค่านิยมในการทำงาน คือ ความคิด ความเชื่อ และวิถีชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน)	15 (7.5)	91 (45.5)	81 (40.5)	12 (6)	1 (0.5)	3.54	0.74	เห็นด้วย	8
รวม						3.79	0.53	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.24 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ =3.79, S.D. =0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าเป็นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ($\bar{x}$=4.08, S.D. =0.73) รองลงมาคือ บุคลากรเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = 0.66)

และสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นองค์การที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ($\bar{x}$ = 4, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	อันดับ
ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	3.89	0.60	เห็นด้วย	1
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ	3.82	0.58	เห็นด้วย	2
ด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ	3.67	0.61	เห็นด้วย	3
รวม	3.79	0.53	เห็นด้วย	

ผลจากตารางที่ 4.25 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัย ความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ =3.79, S.D. =0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ($\bar{x}$=3.89,S.D. =0.60) รองลงมาคือ ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. =0.58) และด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ ($\bar{x}$ = 3.67, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010064KON

4.2.4 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 200 คน โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการโอนย้าย ลาออก	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านจะลาออกเนื่องจากคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ และได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	31 (15.5)	70 (35)	63 (31.5)	30 (15)	6 (3)	3.45	1.02	เห็นด้วย	4
ท่านจะลาออกเนื่องจากลักษณะงานที่ต้องทำมีมากเกินไปไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม เกิดความตึงเครียดในงานที่ทำ	16 (8)	54 (27)	75 (37.5)	45 (22.5)	10 (5)	3.10	1.00	ปานกลาง	8
ท่านจะลาออกเนื่องจากขาดความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานที่ทำไม่ได้รับการยกย่องนับถือ	9 (4.5)	47 (23.5)	76 (38)	56 (28)	12 (6)	2.92	0.966	ปานกลาง	10

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการโอนย้าย ลาออก	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านจะลาออกเนื่องจากขาดโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งงานสูงกว่าที่เป็นอยู่ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าจากผู้บังคับบัญชา	26 (13)	62 (31)	65 (32.5)	41 (20.5)	6 (3)	3.30	1.03	ปานกลาง	5
ท่านจะลาออกเนื่องจากเพื่อนร่วมงานขาดความรับผิดชอบ มีความขัดแย้งกันเสมอ	17 (8.5)	44 (22)	79 (39.5)	46 (23)	14 (7)	3.02	1.03	ปานกลาง	9
ท่านจะลาออกเพื่อไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	25 (12.5)	56 (28)	72 (36)	35 (17.5)	12 (6)	3.24	1.07	ปานกลาง	7
ท่านจะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่นที่มีสวัสดิการ เงินเดือน เงินเพิ่มอื่นๆ ที่สูงกว่า	60 (30)	63 (31.5)	50 (25)	24 (12)	3 (1.5)	3.76	1.05	เห็นด้วย	2
ท่านจะลาออกเพราะความจำเป็นอื่นๆ อาทิ ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสุขภาพ แต่งงาน หรือย้ายที่อยู่	32 (16)	74 (37)	62 (31)	23 (11.5)	9 (4.5)	3.48	1.03	เห็นด้วย	3
หากท่านได้รับโอกาสที่ดีกว่าจากหน่วยงานอื่นท่านพร้อมที่จะลาออกจาก สป.ยธ.	60 (30)	77 (38.5)	47 (23.5)	14 (7)	2 (1)	3.90	0.94	เห็นด้วย	1

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการโอนย้าย ลาออก	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านคิดว่าจะอยู่ปฏิบัติงานที่ สป.ยธ. จนเกษียณอายุราชการ	23 (11.5)	49 (24.5)	97 (48.5)	21 (10.5)	10 (5)	3.27	0.97	ปานกลาง	6
		รวม				3.34	0.67	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.26 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.34, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ หากบุคลากรได้รับโอกาสที่ดีกว่าจากหน่วยงานอื่น บุคลากรก็พร้อมที่จะลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ($\bar{x}$= 3.90, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ บุคลากรจะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่นที่มีสวัสดิการ เงินเดือน เงินเพิ่มอื่นๆ ที่สูงกว่า ($\bar{x}$ = 3.76, S.D. = 1.05) และบุคลากรจะลาออกเพราะความจำเป็นอื่นๆ อาทิ ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสุขภาพ การแต่งงาน หรือการย้ายที่อยู่ ($\bar{x}$ = 3.48, S.D. = 1.03) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการโอนย้าย ลาออก	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	อันดับ
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ	3.70	0.83	เห็นด้วย	1
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน	3.01	0.88	ปานกลาง	4
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.16	0.90	ปานกลาง	3
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล	3.50	0.89	เห็นด้วย	2
รวม	3.34	0.67	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.27 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ =3.34, S.D. =0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ($\bar{x}$=3.70,S.D.=0.83) รองลงมาคือ ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล ($\bar{x}$ = 3.50,S.D. =0.89) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{x}$ = 3.16, S.D. = 0.90) ตามลำดับ

4.2.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจำแนกตามช่วงอายุ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe test) มีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีช่วงอายุต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0: ช่วงอายุที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1: ช่วงอายุที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมุติฐานที่ 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามช่วงอายุ

ความผูกพันต่อองค์การ	ss	df	MS	F	Sig
ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	1.408	2	0.704	1.964	0.143
ภายในกลุ่ม	70.636	197	0.359		
รวม	72.044	199			
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	0.503	2	0.251	0.734	0.481
ภายในกลุ่ม	67.462	197	0.342		
รวม	67.964	199			
ด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	1.966	2	0.983	2.644	0.074
ภายในกลุ่ม	73.229	197	0.372		
รวม	75.195	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.789	2	0.395	1.406	0.248
ภายในกลุ่ม	55.294	197	0.281		
รวม	56.084	199			

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามช่วงอายุพบว่า ในภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ระหว่างกลุ่มอายุที่แตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์การ (F = 1.406, Sig = 0.248) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (F = 1.964, Sig = 0.143) ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ (F = 0.734, Sig = 0.481) และด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ (F = 2.644, Sig = 0.074) พบว่า ช่วงอายุที่ต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีช่วงอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

4.2.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีปัจจัยสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่มีผลต่อเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลใช้การวิเคราะห์ทดสอบค่าเฉลี่ย มีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 เพศที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: เพศที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: เพศที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมุติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามเพศ

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	t-test for Equality of means					
	เพศ	mean	S.D.	t	df	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ	ชาย หญิง	3.792 3.664	0.821 0.842	0.998	198	0.320
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน	ชาย หญิง	2.991 3.025	1.006 0.830	-0.245	198	0.807
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ชาย หญิง	3.180 3.154	0.991 0.861	0.185	198	0.853
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล	ชาย หญิง	3.573 3.467	0.939 0.883	0.768	198	0.444
ภาพรวม	ชาย หญิง	3.380 3.330	0.699 0.668	0.481	198	0.671

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกของบุคลากร

ระหว่างเพศที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (t = 0.481, Sig = 0.671) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (t = 0.998, Sig = 0.320) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (t = -0.245, Sig = 0.807) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (t = 0.185, Sig = 0.853) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (t = 0.768, Sig = 0.444) พบว่า เพศที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีเพศต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 ช่วงอายุที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: ช่วงอายุที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: ช่วงอายุที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น ในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 มีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามช่วงอายุ

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	3.037	2	1.518	2.199	0.114
ภายในกลุ่ม	136.028	197	0.690		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	1.592	2	0.796	1.016	0.364
ภายในกลุ่ม	154.363	197	0.784		
รวม	155.955	199			

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามช่วงอายุ (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	3.973	2	1.987	2.485	0.086
ภายในกลุ่ม	157.496	197	0.799		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	2.263	2	1.131	1.404	0.248
ภายในกลุ่ม	158.737	197	0.806		
รวม	161.00	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	1.730	2	0.865	1.904	0.152
ภายในกลุ่ม	89.466	197	0.454		
รวม	91.196	199			

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามช่วงอายุพบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกของบุคลากรระหว่างช่วงอายุที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 1.904, Sig = 0.152) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (F = 2.199, Sig = 0.114) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 1.016, Sig = 0.364) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 2.485, Sig = 0.086) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 1.404, Sig = 0.248) พบว่า ช่วงอายุที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีช่วงอายุต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

Ref. code: 25595803010064KON

สมมติฐานที่ 2.3 สถานภาพที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: สถานภาพที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: สถานภาพที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามสถานภาพ

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	1.878	4	0.470	0.668	0.615
ภายในกลุ่ม	137.186	195	0.704		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	3.246	4	0.811	1.036	0.390
ภายในกลุ่ม	152.709	195	0.783		
รวม	155.955	199			
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	2.689	4	0.672	0.826	0.510
ภายในกลุ่ม	158.780	195	0.814		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	1.920	4	0.480	0.588	0.671
ภายในกลุ่ม	159.080	195	0.816		
รวม	161.000	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	1.796	4	0.449	0.979	0.420
ภายในกลุ่ม	89.400	195	0.458		
รวม	91.196	199			

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกของบุคลากรระหว่างกลุ่มสถานภาพที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 0.979, Sig = 0.420) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (F = 0.668, Sig = 0.615) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 1.036, Sig = 0.390) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 0.826, Sig = 0.510) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 0.588, Sig = 0.671) พบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีสถานภาพต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 ภูมิลำเนาที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: ภูมิลำเนาที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: ภูมิลำเนาที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามภูมิลำเนา

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	0.176	2	0.088	0.125	0.883
ภายในกลุ่ม	138.889	197	0.705		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.246	2	0.123	0.156	0.856
ภายในกลุ่ม	155.709	197	0.790		
รวม	155.955	199			

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามภูมิลำเนา (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	0.213	2	0.106	0.130	0.878
ภายในกลุ่ม	161.256	197	0.819		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	0.198	2	0.099	0.122	0.886
ภายในกลุ่ม	160.802	197	0.816		
รวม	161.00	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.183	2	0.092	0.199	0.820
ภายในกลุ่ม	91.012	197	0.462		
รวม	91.196	199			

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามภูมิลำเนา พบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกของบุคลากรระหว่างกลุ่มภูมิลำเนาที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 0.199, Sig = 0.820) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (F = 0.125, Sig = 0.883) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 0.156, Sig = 0.856) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 0.130, Sig = 0.878) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 0.122, Sig = 0.886) พบว่า ภูมิลำเนาที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีภูมิลำเนาต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

Ref. code: 25595803010064KON

สมมติฐานที่ 2.5 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	1.181	4	0.295	0.418	0.796
ภายในกลุ่ม	137.883	195	0.707		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.435	4	0.109	0.136	0.969
ภายในกลุ่ม	155.520	195	0.798		
รวม	155.955	199			
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	0.967	4	0.242	0.294	0.882
ภายในกลุ่ม	160.502	195	0.823		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	3.082	4	0.771	0.951	0.435
ภายในกลุ่ม	157.918	195	0.810		
รวม	161.000	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.716	4	0.179	0.386	0.819
ภายในกลุ่ม	90.480	195	0.464		
รวม	91.199	199			

Ref. code: 25595803010064KON

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้ายลาออกของบุคลากร ระหว่างกลุ่มภูมิลำเนาที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 0.386, Sig = 0.819) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (F = 0.418, Sig = 0.796) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 0.136, Sig = 0.969) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 0.294, Sig = 0.882) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 0.951, Sig = 0.435) พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.334 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	10.664	2	5.332	8.180	0.000*
ภายในกลุ่ม	128.401	197	0.652		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	6.817	2	3.408	4.502	0.012*
ภายในกลุ่ม	149.138	197	0.757		
รวม	155.955	199			

ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	2.456	2	1.228	1.521	0.221
ภายในกลุ่ม	159.013	197	0.807		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	14.987	2	7.493	10.110	0.000*
ภายในกลุ่ม	146.013	197	0.741		
รวม	161.00	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	5.237	2	2.618	6.001	0.003*
ภายในกลุ่ม	85.959	197	0.436		
รวม	91.196	199			

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกของบุคลากร ระหว่างกลุ่มตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 6.001, Sig = 0.003) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (F = 8.180, Sig = 0.000) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 4.502, Sig = 0.012) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 1.521, Sig = 0.221) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 10.110, Sig = 0.000) พบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

Ref. code: 25595803010064KON

สมมติฐานที่ 2.7 ตำแหน่งตามสายงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: ตำแหน่งตามสายงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: ตำแหน่งตามสายงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.345 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งตามสายงาน

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	3.058	4	0.765	1.096	0.360
ภายในกลุ่ม	136.006	195	0.697		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2.830	4	0.708	0.901	0.464
ภายในกลุ่ม	153.125	195	0.785		
รวม	155.955	199			
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	1.184	4	0.296	0.360	0.837
ภายในกลุ่ม	160.285	195	0.822		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	3.679	4	0.920	1.140	0.339
ภายในกลุ่ม	157.321	195	0.807		
รวม	161.000	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	1.660	4	0.415	0.904	0.463
ภายในกลุ่ม	89.536	195	0.459		
รวม	91.196	199			

Ref. code: 25595803010064KON

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งตามสายงานพบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกของบุคลากร ระหว่างกลุ่มตำแหน่งตามสายงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 0.904, Sig = 0.463) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (F = 1.096, Sig = 0.360) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 0.901, Sig = 0.464) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 0.360, Sig = 0.837) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 1.140, Sig = 0.339) พบว่าตำแหน่งตามสายงานที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีตำแหน่งตาม สายงานต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.8 อายุงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: อายุงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: อายุงานที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.356 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งตามอายุงาน

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	9.128	4	2.282	3.425	0.010*
ภายในกลุ่ม	129.937	195	0.666		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2.507	4	0.627	0.796	0.529
ภายในกลุ่ม	153.448	195	0.787		
รวม	155.955	199			

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.36 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งตามอายุงาน (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	5.102	4	1.275	1.591	0.178
ภายในกลุ่ม	156.367	195	0.802		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	6.816	4	1.704	2.155	0.076
ภายในกลุ่ม	154.184	195	0.791		
รวม	161.000	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	3.061	4	0.765	1.693	0.153
ภายในกลุ่ม	88.135	195	0.452		
รวม	91.196	199			

จากตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามอายุงานพบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากร ระหว่างกลุ่มอายุงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 1.693, Sig = 0.153) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (F = 3.425, Sig = 0.010) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 0.796, Sig = 0.529) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 1.591, Sig = 0.178) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 2.155, Sig = 0.076) พบว่าอายุงานที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีตำแหน่ง ตามสายงานต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.9 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

H_0: รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

H_1: รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.36 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ปัจจัยที่ส่งต่อการโอนย้าย ลาออก	ss	df	MS	F	Sig
ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
ระหว่างกลุ่ม	6.674	4	1.669	2.458	0.047*
ภายในกลุ่ม	132.390	195	0.679		
รวม	139.064	199			
ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4.740	4	1.185	1.528	0.196
ภายในกลุ่ม	151.215	195	0.775		
รวม	155.955	199			
ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	3.393	4	0.848	1.046	0.384
ภายในกลุ่ม	158.076	195	0.811		
รวม	161.469	199			
ด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	6.234	4	1.559	1.964	0.102
ภายในกลุ่ม	154.766	195	0.794		
รวม	161.000	199			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	3.656	4	0.914	2.036	0.091
ภายในกลุ่ม	87.540	195	0.449		
รวม	91.196	199			

Ref. code: 25595803010064KON

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออกของบุคลากร ระหว่างกลุ่มรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก (F = 2.036, Sig = 0.091) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (F = 2.458, Sig = 0.047) ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน (F = 1.528, Sig = 0.196) ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F = 10.46, Sig = 0.384) และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล (F = 1.964, Sig = 0.102) พบว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

4.2.7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ

บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การใช้การหาค่าความสัมพันธ์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และเป็นการสรุปผลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

Ref. code: 25595803010064KON

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยสูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) มีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

H_0: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

H_1: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเข้าใกล้ 1 จะมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างสูง และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 คือ Sig. น้อยกว่า 0.05

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.38 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยจูงใจ

ตัวแปร		ความสำเร็จในการทำงาน	ได้รับการยอมรับนับถือ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความรับผิดชอบ	ความก้าวหน้าในการทำงาน	ยอมรับเป้าหมายและค่านิยม	ดำรงความสมาชิกองค์การ	เต็มใจ ทุ่มเทเพื่อองค์การ	ความผูกพัน
ความสำเร็จในการทำงาน	Pearson	-	0.257**	0.231**	0.481**	0.120	0.344**	0.287**	0.387**	0.385**
	Sig.(2-tailed)		0.000	0.001	0.000	0.089	0.000	0.000	0.000	0.000
ได้รับการยอมรับนับถือ	Pearson		-	0.496**	0.157*	0.248**	0.314**	0.339**	0.317**	0.386**
	Sig.(2-tailed)			0.000	0.026	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	Pearson			-	0.251**	0.354**	0.304**	0.303**	0.376**	0.371**
	Sig.(2-tailed)				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ความรับผิดชอบ	Pearson				-	0.106	0.275**	0.222**	0.205**	0.264**
	Sig.(2-tailed)					0.135	0.000	0.002	0.004	0.000
ความก้าวหน้าในการทำงาน	Pearson					-	0.426**	0.443**	0.421**	0.486**
	Sig.(2-tailed)						0.000	0.000	0.000	0.000
ยอมรับเป้าหมายและค่านิยม	Pearson						-	0.699**	0.636**	0.880**
	Sig.(2-tailed)							0.000	0.000	0.000
ดำรงความสมาชิกองค์การ	Pearson							-	0.687**	0.896**
	Sig.(2-tailed)								0.000	0.000
เต็มใจ ทุ่มเทเพื่อองค์การ	Pearson								-	0.878**
	Sig.(2-tailed)									0.000
ความผูกพัน	Pearson									-
	Sig.(2-tailed)									

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Ref. code: 25595803010064KON

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การที่ผู้วิจัยได้ศึกษา จำแนกตามปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 โดยปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วยปัจจัย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงดังตารางที่ 4.38

และเมื่อพิจารณารายข้อของแต่ละด้าน ได้แก่

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.385 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ทำงานที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานของตนเองตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จมากขึ้น สามารถทำงานที่มากขึ้นเพื่อมุ่งความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.386 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ทำงานที่ช่วยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ได้รับความอบอุ่นในการเป็นสมาชิกขององค์การมากขึ้น เพื่อนร่วมงานไม่เคยรู้สึกอิจฉา และแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรทำงานได้สำเร็จมากขึ้น ทุกครั้งที่ทำงานสำเร็จจะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นมากขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.371 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ไม่เครียดกับงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงเพิ่มขึ้น ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาโดยการมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบสูงมากขึ้น พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันมากขึ้น ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถมากขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

4. ด้านความรับผิดชอบ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.264 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ยอมรับผิดเมื่อทำงานผิดพลาดและพร้อมแก้ไขงานเพิ่มขึ้น ยอมปฏิบัติตาม

Ref. code: 25595803010064KON

ระเบียบของหน่วยงานเพิ่มขึ้น หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน บุคลากรจะคิดว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของบุคลากรเพิ่มขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.486 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ตั้งใจทำงานเพื่อส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น การทำงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีโอกาสให้บุคลากรก้าวหน้ากว่าหน่วยงานอื่นมากขึ้น การก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับผลงานของบุคลากรที่มากขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.39 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน

ตัวแปร		โอกาสในการเจริญก้าวหน้า	นโยบายและการบริหารงาน	วิธีการบังคับบัญชา	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	สภาพการทำงาน	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ชีวิตความเป็นส่วนตัว	ความมั่นคงในการทำงาน	ยอมรับเป้าหมายและค่านิยม	ดำรงความเป็นสมาชิก	ทุ่มเทพยายามเพื่อองค์การ	ความผูกพันองค์การ
โอกาสในการ	Pearson	-	0.536**	0.427**	0.435**	0.513**	0.355**	0.369**	0.503**	0.326**	0.421**	0.440**	0.447**
เจริญก้าวหน้า	Sig.(2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
นโยบายและ	Pearson		-	0.461**	0.387**	0.401**	0.388**	0.370**	0.398**	0.517**	0.496**	0.444**	0.549**
การบริหารงาน	Sig.(2-tailed)			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
วิธีการบังคับ	Pearson			-	0.552**	0.550**	0.360**	0.479**	0.435**	0.338**	0.427**	0.407**	0.441**
บัญชา	Sig.(2-tailed)				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ความสัมพันธ์	Pearson				-	0.635**	0.339**	0.459**	0.325**	0.377**	0.399**	0.385**	0.437**
ระหว่างบุคคล	Sig.(2-tailed)					0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
สภาพการทำงาน	Pearson					-	0.529**	0.616**	0.466**	0.449**	0.483**	0.532**	0.552**
	Sig.(2-tailed)						0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
เงินเดือนและ	Pearson							0.495**	0.401**	0.386**	0.358**	0.389**	0.427**
ค่าตอบแทน	Sig.(2-tailed)						-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ชีวิตความเป็น	Pearson							-	0.438**	0.479**	0.484**	0.499**	0.552**
ส่วนตัว	Sig.(2-tailed)								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ความมั่นคงใน	Pearson								-	0.467**	0.543**	0.560**	0.592**
การทำงาน	Sig.(2-tailed)									0.000	0.000	0.000	0.000
ยอมรับเป้าหมาย	Pearson									-	0.699**	0.636**	0.880**
และค่านิยม	Sig.(2-tailed)										0.000	0.000	0.000
ดำรงความ	Pearson										-	0.687**	0.896**
สมาชิกองค์การ	Sig.(2-tailed)											0.000	0.000
เต็มใจ ทุ่มเทเพื่อ	Pearson											-	0.878**
องค์การ	Sig.(2-tailed)												0.000
ความผูกพัน	Pearson												-
	Sig.(2-tailed)												

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Ref. code: 25595803010064KON

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา จำแนกตามปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 โดยปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วยปัจจัย ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงดังตารางที่ 4.39 และเมื่อพิจารณารายข้อของแต่ละด้าน ได้แก่

1. ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.447 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้รับโอกาสในการทำงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมากขึ้น ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อช่วยเพิ่มทักษะในการทำงานมากขึ้น ได้รับการฝึกอบรมภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ มากขึ้น ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเพิ่มขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

2. ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.549 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง กล่าวคือ บุคลากรคิดว่าถ้าสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีการบริหารงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมโดยใช้หลักการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น บุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมทราบนโยบายขององค์การเพิ่มขึ้น ผู้บริหารภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีความเอาใจใส่ในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น นโยบายในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมากขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับสูง

3. ด้านวิธีการบังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.441 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ บุคลากรคิดว่าถ้าผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ขอความร่วมมือในการทำงานมากกว่าการออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.437 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมคิดว่า การเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมากขึ้น ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ในการแก้ปัญหาในการทำงานเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนม เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

5. ด้านสภาพการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.552 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมคิดว่า ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบ ทำให้รู้สึกท้าทายเพิ่มขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อได้รับมอบหมายงานที่เพิ่มขึ้นมากขึ้น ไม่หมดกำลังเมื่องานที่ได้รับมอบหมายจะมีปัญหาอุปสรรคมากขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับสูง

6. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.427 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันมากขึ้น ได้รับอัตราเงินเดือนและเงินเพิ่มอื่นๆ มากขึ้น เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ควรมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมากขึ้น และถ้าสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นเป็นส่วนช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานได้มากขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

7. ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.552 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมคิดว่า มีอิสระในการทำงานไม่มีใครจับผิดการทำงานเพิ่มขึ้น มีความเป็นตัวเองในการมากขึ้น สามารถมาทำงานได้อย่างสะดวกสบายทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการเดินทางมากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่ ภาระงานในปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวเช่น ชีวิตครอบครัว การศึกษาต่อ งานอดิเรก เพิ่มขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับสูง

8. ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์

Ref. code: 25595803010064KON

สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.592 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมคิดว่า ถ้าหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ชีวิตครอบครัวดีขึ้นเพิ่มขึ้น การทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมสร้างความมั่นคงในชีวิตได้มากขึ้น บุคลากรจะพอใจในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันและจะทำงานที่นี่ต่อไปมากขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับสูง

เมื่อมองถึงปัจจัยความผูกพันที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรเป็นปัจจัยทางบวก ที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากที่สุดตามลำดับดังนี้

1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.880 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมคิดว่าสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน แน่นอน บุคลากรทุกคนจะต้องปฏิบัติตามเพิ่มขึ้น องค์การเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกเพิ่มขึ้น และบุคคลโดยทั่วไปอยากเข้ามาทำงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเพิ่มขึ้น บุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมยอมรับ และเชื่อมั่น พร้อมปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมากขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับสูง

2. ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.896 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จะภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าเป็นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเพิ่มขึ้น บุคลากรจะไม่พอใจหากมีบุคคลอื่นมาวิจารณ์สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และพร้อมจะปกป้องมากขึ้น ถ้าบุคลากรคิดว่าสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นองค์การที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงานมากขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับสูง

3. ด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.878 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีความเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามเต็มที่ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การมากขึ้น โยคิดว่าสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยงานที่ที่ดีสุดเท่าที่เคยร่วมงานมามากขึ้น และถ้าบุคลากรคิดว่าค่านิยมในการทำงานของตนเองสอดคล้องกับค่านิยมร่วมขององค์การมากขึ้น บุคลากรก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับสูง

4.2.8 อภิปรายผลจากแบบสัมภาษณ์

ในส่วนนี้จะอภิปรายผลจากการศึกษา เรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย ลาออก ไปยังหน่วยงานอื่น จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น มายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 2 คน ภายใต้ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ จะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. ประเด็นคำถามสำหรับผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จะเป็นประเด็นเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และแนวทางในการดึงดูดบุคลากรให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ

2. ประเด็นคำถามสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย ลาออก ไปยังหน่วยงานอื่น จะสอบถามสาเหตุที่ส่งผลให้ตัดสินใจ โอนย้าย ลาออก และข้อดี ข้อเสียจากการทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

3. ประเด็นคำถามสำหรับเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้าย มาจากหน่วยงานอื่น มายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จะสอบถามถึงแรงจูงใจที่ส่งผลให้ตัดสินใจมาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และสิ่งที่คาดหวังต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ประเด็นคำถามที่แต่ละกลุ่มได้ให้สัมภาษณ์ สามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1) การรับรู้ปัญหาการโอนย้าย ลาออกของข้าราชการ และพนักงานราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้เห็นปัญหาการโอนย้าย ลาออกของข้าราชการ และพนักงานราชการเป็นปัญหาสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา โดยผู้บริหารได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การรักษาบุคลากรเพื่อทำงานให้แก่ประชาชนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมไม่ได้รับการสนับสนุนอัตราข้าราชการและพนักงานราชการอันเนื่องมาจากมาตรการจำกัดอัตรากำลังภาครัฐ แต่ภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากมาตรการอำนวยความยุติธรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำให้คนจนคนด้อยโอกาส แก้ปัญหาคนจนนอนคุก ปัญหาตีนโรงตีนศาล ปัญหาเหยื่ออาชญากรรม และอื่นๆ โดยผ่านสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ที่ปัจจุบันไม่มีอัตราข้าราชการเลยใน 57 จังหวัด และ 2 สาขา ปริมาณคนทำงานกับภาระงานจึงสวนทางกัน สำนักงานปลัดกระทรวง

ยุติธรรมจึงแก้ปัญหาโดยการจ้างลูกจ้างชั่วคราวปฏิบัติงานให้บริการแก่ประชาชนแทน โดยใช้เงินดอกเบี้ยอันเกิดจากเงินกลางของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป็นทางออกเดียวของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมในการเพิ่มกำลังคน” โดยกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารงานบุคคล ก็เล็งเห็นถึงปัญหาดังกล่าว โดยผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “สถานการณ์ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมประสบปัญหาบุคลากรย้ายออกจากหน่วยงานเป็นจำนวนมาก ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรย้ายออกไปคือเรื่องค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าหน่วยงานอื่น และเรื่องความก้าวหน้าในสายงานที่ยังไม่มีความชัดเจน”

ซึ่งความคิดเห็นข้างต้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่โอนย้าย ลาออก ไปหน่วยงานอื่น โดยกลุ่มดังกล่าวได้ให้สัมภาษณ์ว่า “เหตุผลในการโอนย้าย ไปยังหน่วยงานอื่น เนื่องจากโครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ส่งผลต่อความก้าวหน้า ในอาชีพ เพราะไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจนประกอบกับสายงาน บางสายงานตันที่ระดับชำนาญการ ถึงแม้จะสามารถเปลี่ยนสายงานไปเป็นสายงานหลักได้แต่ก็มีการแข่งขันในการเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่กว่าในระดับสูงมากเช่นกัน” สำหรับกลุ่มที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ หรือโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “เหตุผลที่เลือกมาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม สำหรับข้าราชการที่บรรจุรับราชการใหม่ จะใช้วิธีการเรียกบัญชีจากหน่วยงานที่เปิดสอบข้าราชการและขึ้นบัญชีไว้ ซึ่งไม่ต้องตามความต้องการของผู้สมัครสอบ แต่ที่เลือกเข้าทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เนื่องจากต้องการบรรจุเป็นข้าราชการ อีกทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้โอนย้ายไปหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นข้อดีเพราะเมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็สามารถโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานที่ต้องการได้”

2) แนวทางในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้มอบวิสัยทัศน์และโนยบายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ต่อไปสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจะสานต่องานยุติธรรมจังหวัด และเน้นการทำงานผ่านระบบ IT เน้นการให้บริการประชาชนผ่านระบบ IT และเพิ่มตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์เพื่อรองรับงานที่จะเกิดขึ้น บุคลากรภายในหน่วยงานต้องมีความรู้พื้นฐานดังนี้

1. ทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานประจำ
2. ทักษะความรู้ในกระบวนการยุติธรรม
3. ทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ”

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จึงได้นำนโยบายจากผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “กองการเจ้าหน้าที่ในฐานะหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล จึงได้วางแผนในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยยึดหลักการทำงานเชิงรุก เปลี่ยนวิธีการคิดและรูปแบบการทำงาน อีกทั้งเจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่จะต้องมีทัศนคติเชิงบวก ในการให้บริการบุคลากรในองค์กร ผมจึงได้มีการกำหนดแนวทางหรือนโยบายการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ดังนี้

1. จัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมายหรือทิศทางที่ถูกต้องชัดเจน โดยทำในรูปของคณะทำงานเพื่อ ระดมสมอง รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียซึ่งในแผนดังกล่าวจะมีการกำหนดเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต การประเมินผลการปฏิบัติงานและเรื่องอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมหรือปรับปรุงการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร

3. เสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานโดยใช้กิจกรรมตามแผนงานสวัสดิการเป็นกลไกในการขับเคลื่อน”

และจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ได้โอนย้าย ลาออกไปหน่วยงานอื่น ได้ให้เหตุผลที่ตัดสินใจโอนย้าย และข้อเสนอแนะในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การโอนย้ายของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมอยู่ในขั้นวิกฤติ แต่สำหรับพนักงานราชการนั้นเป็นเรื่องปกติของทุกหน่วยงานที่มีการลาออกเพราะพนักงานราชการต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่ คือ การบรรจุเป็นข้าราชการ สำหรับการโอนย้ายของข้าราชการ อาจเกิดขึ้นจากการต้องการหาประสบการณ์ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์การยังคงไม่เข้มแข็ง สำหรับคนที่โอนย้ายออกไปจะมีอายุราชการต่ำกว่า 15 ปี และส่วนใหญ่จะมีคุณวุฒิด้านนิติศาสตร์ก็จะโอนออกไปเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมนั้นมีความเหลื่อมล้ำในเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ แม้แต่ภายในกระทรวงยุติธรรมเองก็ยังเกิดความเหลื่อมล้ำ ซึ่งผมคิดว่าเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้คนโอนย้ายไปหน่วยงานดังกล่าว แต่ก็น่าคิดนะทำไมกระทรวงอื่น กรมอื่นที่ไม่ได้อยู่ในกระบวนการยุติธรรม ที่ไม่มีค่าตอบแทนพิเศษ เค้าก็สามารถอยู่ได้ คนก็ทำงานได้ อาจเป็นเพราะการจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทดแทน ในส่วนตัวผมที่ตัดสินใจโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น เนื่องจากต้องการทำงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และเพื่อการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เพราะปัจจุบันนั้นงานที่รับผิดชอบไม่ได้นำความรู้ ความสามารถที่มีมาใช้ได้อย่างเต็มที่” และเหตุผลในการลาออกของพนักงานราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “เหตุผลที่จะลาออกเนื่องจากสอบบรรจุเป็น

Ref. code: 25595803010064KON

ข้าราชการที่หน่วยงานอื่นได้ หากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีการเปิดสอบบรรจุข้าราชการเอง โดยไม่เรียกใช้บัญชีจากหน่วยงานอื่นจะดีมาก เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานราชการ ลูกจ้างของหน่วยงาน ได้มีสิทธิ์สอบแข่งขัน และในอนาคตหากมีโอกาสก็จะขอโอนกลับมายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เนื่องจากทำงานที่นี้แล้วสบายใจ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่กดดัน”

3) แนวทางในการดึงดูดบุคคลภายนอกให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

จากการศึกษาพบว่า กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้รับมอบนโยบายจากผู้บริหาร ให้กำหนดแนวทางในการดึงดูดบุคคลภายนอกให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การจะทำให้บุคลากรภายนอกสนใจอยากจะมาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมคงต้องทำให้บุคคลภายนอกเห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยงานมีคุณภาพทั้งเรื่องงานและเรื่องคนจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันทำให้บุคลภายนอกต้องการอยากมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แต่การจะทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยงานมีคุณภาพทั้งเรื่องงานและเรื่องคนก็ต้องมีความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กรที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร หรือการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ”

และจากการสัมภาษณ์กลุ่มข้าราชการ พนักงานราชการที่บรรจุเข้ารับราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งที่โอนย้ายมายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมถึงเหตุจูงใจที่ทำให้ตัดสินใจเข้ามารับราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม สามารถสรุปได้ว่า สาเหตุที่ตัดสินใจโอนย้ายมายังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรมซึ่งมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นหน่วยงานที่ทำงานช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน อีกทั้งมีหน่วยงานในส่วนภูมิภาค โดยผู้ที่โอนย้ายเข้ามาหวังว่าจะได้ย้ายไปยังสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่ใกล้ภูมิลำเนา ลักษณะงานของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นงานที่น่าสนใจ ไม่กดดัน และคาดหวังว่าจะได้ทำงานที่ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน อีกทั้งปัจจัยส่วนตัว เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมอยู่ใกล้บ้าน คนรู้จักทำงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจึงได้ชักชวนให้มาอยู่ และข้าราชการที่โอนย้ายมาสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จะโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่นที่อยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม เช่น กรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี กรมราชทัณฑ์ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่เห็นว่าภาระงานที่ไม่กดดัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดี และสิ่งที่คาดหวังจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยเจ้าหน้าที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน การจัดสวัสดิการให้แก่คนในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม อย่ามองว่าจะใช้คนทำงานอย่างเดียว ควรดูแลการใช้ชีวิตของบุคลากรด้วย

Ref. code: 25595803010064KON

เป็นการสร้างความความผูกพันในองค์การของบุคลากรด้วย เพราะจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าหน่วยงานได้ให้อะไรแก่บุคลากรไม่ใช่แค่เงินเดือน” และข้าราชการบรรจุใหม่ที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 19-35 ปี (Generation Y) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ความเจริญก้าวหน้าในสายงานไม่ใช่ความสำคัญ เนื่องจากเพิ่งบรรจุเข้ารับราชการ ให้ความสนใจในลักษณะงานที่สนใจ แต่กลับมองว่าความสบายใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ ภาระงานที่ไม่กดดัน ไม่กระทบชีวิตส่วนตัว (Work life balance) เรื่องเงินไม่ใช่ปัจจัยหลักที่เลือกอันดับหนึ่ง”

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ทุกกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมควรให้ความสนใจในปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ ด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าเติบโตในสายงานทั้งของข้าราชการและพนักงานราชการ ทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการไว้วางใจ จะรู้สึกว่ายิ่งผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยกำหนดจากความต้องการของบุคลากรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดสวัสดิการของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

4.3 สรุปผลการทดสอบ

ตารางที่ 4.40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีช่วงอายุต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตัวแปร ช่วงอายุ	**ผลการทดสอบ สมมติฐาน**	**ความผูกพันต่อ องค์การ**
ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	(F = 1.964, Sig = 0.143)	ไม่แตกต่างกัน
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ	(F = 0.734, Sig = 0.481)	ไม่แตกต่างกัน
ด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ	(F = 2.644, Sig = 0.074)	ไม่แตกต่างกัน
ภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ	(F = 1.406,Sig = 0.248)	ไม่แตกต่างกัน

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ 0.05

Ref. code: 25595803010064KON

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีช่วงอายุต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

(1) ช่วงอายุที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

(2) ช่วงอายุที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันองค์การด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การไม่แตกต่างกัน

(3) ช่วงอายุที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันองค์การด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การไม่แตกต่างกัน

(4) ช่วงอายุที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันองค์การด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การไม่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมกับช่วงอายุที่ต่างกันนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์บุคลากรที่ได้โอนย้ายลาออกไปหน่วยงานอื่น และที่บรรจุเข้าทำงานใหม่ที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้ให้ความเห็นว่าช่วงอายุไม่ส่งผลทำให้เกิดความผูกพันองค์การที่แตกต่างกัน ทุกช่วงอายุต้องการความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ต้องการเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในองค์การ ความรู้สึกผูกพันรักองค์การเกิดจากองค์การ ได้ให้ในสิ่งที่บุคลากรต้องการมากน้อยเพียงใด แต่ปัจจัยช่วงอายุจะเป็นตัวกำหนดความต้องการที่เป็นรายละเอียดแตกต่างกันออกไป เพราะแต่ละช่วงอายุมีแนวคิด ประสบการณ์ การดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.41 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จะมีเหตุผลในการโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

ตัวแปร	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ความผูกพันต่อองค์การ
เพศ	(t = 0.481, Sig = 0.671)	ไม่แตกต่างกัน
ช่วงอายุ	(F = 1.904, Sig = 0.152)	ไม่แตกต่างกัน
สถานภาพ	(F = 0.979, Sig = 0.420)	ไม่แตกต่างกัน
ภูมิลำเนา	(F = 0.199, Sig = 0.820)	ไม่แตกต่างกัน
ระดับการศึกษา	(F = 0.386, Sig = 0.819)	ไม่แตกต่างกัน
ตำแหน่งงาน	(F = 6.001, Sig = 0.003)	แตกต่างกัน
ตำแหน่งตามสายงาน	(F = 0.904, Sig = 0.463)	ไม่แตกต่างกัน
อายุงาน	(F = 1.693, Sig = 0.153)	ไม่แตกต่างกัน
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	(F = 2.036, Sig = 0.091)	ไม่แตกต่างกัน

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ 0.05

Ref. code: 25595803010064KON

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จะส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

(1) เพศที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

(2) ช่วงอายุที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

(3) สถานภาพที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

(4) ภูมิลำเนาที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

(5) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

(6) ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน

(7) กลุ่มตำแหน่งตามสายงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

(8) อายุงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

(9) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่ต่างกัน จะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน หรือไม่ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ สถานภาพ ภูมิลำเนา ระดับการศึกษา ตำแหน่งตามสายงาน อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ ของกลุ่มพนักงานราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่ลาออกจากหน่วยงาน เนื่องจากสอบบรรจุเป็นข้าราชการ ที่หน่วยงานอื่นได้ เป็นเหตุผลหลักในการตัดสินใจลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา

Ref. code: 25595803010064KON

ตารางที่ 4.42 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยจูงใจ		
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	0.385	ระดับปานกลาง
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	0.386	ระดับปานกลาง
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	0.371	ระดับปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบ	0.264	ระดับต่ำ
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	0.486	ระดับปานกลาง
ปัจจัยค้ำจุน		
ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า	0.447	ระดับปานกลาง
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	0.549	ระดับสูง
ด้านวิธีการบังคับบัญชา	0.441	ระดับปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.437	ระดับปานกลาง
ด้านสภาพการทำงาน	0.552	ระดับสูง
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	0.427	ระดับปานกลาง
ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว	0.552	ระดับสูง
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	0.592	ระดับสูง
ความผูกพันต่อองค์การ		
ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	0.880	ระดับสูง
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ	0.896	ระดับสูง
ด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ	0.878	ระดับสูง

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า ปัจจัยจูงใจส่งผลให้บุคลากรมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ในระดับต่ำ-ปานกลาง ส่วนปัจจัยค้ำจุนส่งผลให้บุคลากรมีระดับความสัมพันธ์ กับความผูกพันองค์การในระดับ ปานกลาง-สูง ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่กล่าวว่า ลักษณะงานของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นงานที่น่าสนใจ ไม่กดดัน สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดี การทำงานไม่กระทบชีวิตส่วนตัว ภาระงานไม่กดดัน เป็นต้น

Ref. code: 25595803010064KON

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยได้ทำการสรุปการวิจัยซึ่งสามารถตอบคำถามการวิจัยที่กำหนด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

จากการวิจัยพบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามบุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 69.5 และเป็นเพศชายร้อยละ 30.5 บุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 19-35 ปี (Generation Y) คิดเป็นร้อยละ 50.5 บุคลากรส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 68 บุคลากรส่วนใหญ่ มีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 52 ระดับการศึกษาของบุคลากรส่วนใหญ่คือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 57 ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งตามสายงานคือ สายงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 48.5 อายุงานของบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป และระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของบุคลากรมีรายได้ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 60.5

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา พบว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกัน จะทำให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ช่วงอายุไม่เป็นปัจจัย ให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์การต่างจากบุคคลอื่น ทั้งด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ ด้านความ เต็มใจทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ ไม่ว่าบุคลากรจะอยู่ในช่วงอายุใด ก็มีปัจจัยในการเกิดความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

Ref. code: 25595803010064KON

ซึ่งจากทฤษฎีของเซ็มเก้ และคณะ [1] ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับช่วงอายุต่างๆ ที่แตกต่างโดยสรุปได้ว่า กลุ่ม Baby Boomers การบริหารงานคนรุ่นนี้ต้องให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นการยอมรับนับถือในความสำเร็จ แสดงให้เห็นโอกาสในความก้าวหน้า การพัฒนาตนเอง ให้งานที่ท้าย เพื่อจะได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กลุ่ม Xers Generation X การบริหารงานคนรุ่นนี้ต้องจัดสถานที่ทำงานภายในองค์การให้มีบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ยืดหยุ่น มีการปฏิบัติต่อกันอย่างอบอุ่น มีมนุษยธรรม มีเวลาทำงานที่ไม่ยาวเกินกว่าปกติ เพราะคนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว และกลุ่ม Nexters, Generation Y การบริหารงาน คนรุ่นนี้ องค์การต้องแจ้งให้ทราบถึงเป้าหมายในระยะยาวที่วางไว้หรือสิ่งที่คาดหวัง พร้อมทั้งเรียนรู้และพัฒนาเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกัน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยไม่กีดกันหรือแบ่งเพศในการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน รวมถึงควรทราบสิ่งที่คนรุ่นนี้ต้องการ คือ ความอิสระในการทำงาน เมื่อเข้าร่วมงานกับองค์การในช่วงแรกต้องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะจะพบว่า แต่ละกลุ่มช่วงอายุนั้นมีประสบการณ์ ค่านิยม และแนวคิดที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความต้องการในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันองค์การแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะแตกต่างจากผลวิจัยที่พบว่าช่วงอายุที่แตกต่างกัน จะทำให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ

จากการวิจัยเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีต่อความผูกพันองค์การ คือปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว และด้านความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรดำรงอยู่กับองค์การมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

---

[1] Zemke R., Raines C., & Filipczak B., *Generation at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* (New York, 2000), อ้างถึงใน ทัศนี ศรีกิตติศักดิ์, "เจนเนอเรชั่นในองค์การ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง," (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 13-16.

Ref. code: 25595803010064KON

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การได้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความสำเร็จในการทำงานจะส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ต้องการที่จะคงอยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมต่อไปมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชัย เลิศรัตนปรีชา[2] ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเลคทรอนิกส์ จากการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง ทั้งแรงจูงใจของปัจจัยด้านจูงใจ และแรงจูงใจของปัจจัยด้านค้ำจุนก็อยู่ในระดับปานกลาง แต่แรงจูงใจด้านความสำเร็จในงานมีระดับสูง แต่แตกต่างจากงานวิจัยของ ชุติมา อิสระพิทักษ์กุล[3] ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในบริษัท เอเชียแพ็ค จำกัด ซึ่งพบว่า ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในองค์กรมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับบุคคลด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน และปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับองค์กรด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร และฉัตรปารี อยู่เย็น[4] ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเพิ่มขึ้นตาม โดยด้านตำแหน่งงานและด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การอยู่ในระดับที่ต่ำมาก

---

[2] สุรชัย เลิศรัตนปรีชา, "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเลคทรอนิกส์," (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547).

[3] ชุติมา อิสระพิทักษ์กุล, "ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในบริษัท เอเชียคอมแพ็ค จำกัด," (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548).

[4] ฉัตรปารี อยู่เย็น, "แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี," *RMUTT Global Business and Economics Review,* 7, No.2 (November 2012): 201-214.

Ref. code: 25595803010064KON

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา บ้านโก๋[5] ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ปัจจัยแรงจูงในในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ด้านความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน 8 ด้านด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

5.1.3 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของบุคลากร

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โอนย้าย ลาออก เนื่องจากขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ หากบุคลากรได้รับโอกาสที่ดีกว่าจากหน่วยงานอื่น บุคลากรพร้อมที่จะลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม รองลงมาคือ บุคลากรจะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่นที่มีสวัสดิการ เงินเดือน เงินเพิ่มอื่นๆ ที่สูงกว่า และบุคลากรจะลาออกเนื่องจากคาดหวังที่จะเปลี่ยนลักษณะการทำงาน และได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ส่วนสภาพปัญหาส่วนบุคคล บุคลากรจะลาออกเพราะความจำเป็นอื่นๆ อาทิเช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสุขภาพ การแต่งงาน หรือการย้ายที่อยู่อาศัย และบุคลากรจะลาออกเพื่อไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะทำให้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินโอนย้าย ลาออก ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมแตกต่างกันหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า เพศ ช่วงอายุ สถานภาพ ภูมิลำเนา ระดับการศึกษา กลุ่มตำแหน่งตามสายงาน อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก ไม่แตกต่างกัน แต่ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มข้าราชการ และกลุ่มพนักงานราชการ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ด้านสภาพปัญหาจากการทำงาน ด้านปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพปัญหาส่วนบุคคล หากพิจารณาให้ลึกลงไปจะพบว่า

---

[5] นิตยา บ้านโก๋, “ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม,” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558).

Ref. code: 25595803010064KON

กลุ่มพนักงานราชการ จะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้าย ลาออก จากด้านขาดโอกาส ในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ มากกว่ากลุ่มข้าราชการ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวได้มาจากการสัมภาษณ์พนักงานราชการที่จะลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เนื่องจากต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในการทำงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มากกว่าเดิม ด้วยการสอบบรรจุเป็นข้าราชการในหน่วยงานอื่น

5.2 ประเด็นการวิจัยที่เป็นข้อค้นพบเฉพาะที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

จากการวิจัยเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

จากกลุ่มตัวอย่างบุลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมพบว่า มีจำนวนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และครึ่งหนึ่งของบุคลากรเป็นผู้มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 19-35 ปี (Generation Y) ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นทำงาน บุคลากรมากกว่าครึ่งหนึ่งมีสถานภาพโสด มีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัด ระดับการศึกษาของบุคลากรเกินกว่าครึ่งหนึ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานของบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของบุคลากรส่วนใหญ่ คือ 10,001-20,000 บาท ซึ่งจากข้อสังเกตจะพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็น (Generation Y) ที่ยังโสด ดังนี้จะมีความทุ่มเทในการทำงานมาก ความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบต่องานที่ท้าทาย และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มุ่งหวังเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์ และเครือข่ายในการทำงาน จึงยังไม่มุ่งเน้นความก้าวหน้าในการทำงาน และหวังซึ่งสวัสดิการที่ตอบสนองต่อความต้องการในการดำรงชีวิต และในการทำงาน ในด้านการศึกษาปัจจุบันบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันบุคลากรเห็นความสำคัญในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอย่างมาก จึงคาดหวังว่าตำแหน่งหน้าที่ ภาระงานในปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การทำงานและชีวิตส่วนตัวไปในทิศทางเดียวกัน ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ กลุ่มประชากรส่วนใหญ่คาดหวังเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ที่เพิ่มขึ้นจากเดิม แต่ปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่ปัจจัยหลักในการจูงใจในการทำงาน อาจเป็นเพราะการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจะเน้นการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย ให้แก่บุคลากรในสังกัดกระทรวงยุติธรรม แต่ก็ยังมีสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินบางอย่างที่บุคลากรต้องการ เช่น การจัดสวัสดิการรถรับส่ง สวัสดิการบ้านพักของพนักงานราชการ สวัสดิการอาหารกลางวันราคาประหยัด และสวัสดิการ ศูนย์การเรียนรู้สำหรับบุตร หลาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เป็นต้น ภาระงาน ในสำนักงานปลัด

Ref. code: 25595803010064KON

กระทรวงยุติธรรมจะเป็นลักษณะงานสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงยุติธรรม เป็นฝ่ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัด บริหารจัดการ คน งาน เงิน ในภาพรวมกระทรวงยุติธรรม และยังมีบทบาทเป็นศูนย์กลางในการติดต่อ ประสานงาน ระหว่างประชาชน และหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรม นั่นคือ ยุติธรรมจังหวัดต่างๆ รวมทั้งสาขาในบางจังหวัด มีหน้าที่ในคำปรึกษา ช่วยเหลือประชาชน และส่งต่อเรื่องในกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลักษณะงานจึงเป็นงานด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่ และงานสนับสนุนอื่นๆ จึงไม่มีความกดดันมากเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวงยุติธรรม และด้วยภาพลักษณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อน ส่งผลให้บุคคลภายนอกจะมององค์การในแง่ดี เป็นมิตร พร้อมให้ความร่วมมือ แต่ประเด็นที่ยังเป็นปัญหาที่ควรปรับปรุงของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม คือการให้ความสำคัญแก่พนักงานราชการให้เท่าเทียมกับข้าราชการ เช่นในการจัดสวัสดิการแก่พนักงานราชการ ซึ่งสวัสดิการบางอย่างมีให้เฉพาะข้าราชการเท่านั้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานราชการ

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมในการทำงานในกระบวนการยุติธรรมนั้น มีคุณค่า มีความสำคัญทุกองค์ประกอบในกระบวนการยุติธรรมนั้นสำคัญ เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในกระบวนการยุติธรรมของสังคม โดยผ่านกระบวนการการสื่อสารภายในองค์การ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสื่อสารให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

2. การถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ ควรเน้นให้มากขึ้น และควรเป็นแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรทราบแนวนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ เน้นการสื่อสารภายในองค์การแบบ 2 ทางให้มากขึ้น

3. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการทุกสายงานให้มีความชัดเจน และผู้บริหารมีการผลักดันให้เกิดขึ้นจริง เป็นต้นแบบให้แก่หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

4. กำหนดหลักเกณฑ์ในการโอนย้าย ไปหน่วยงานอื่นของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีเงื่อนไขให้ข้าราชการที่จะโอนย้าย ไปหน่วยงานอื่นจะต้องปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อลดอัตราการโอนย้ายของข้าราชการ

Ref. code: 25595803010064KON

5. สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมควรมีการเปิดสอบบรรจุข้าราชการ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราวที่ทำงานอยู่ในองค์การ ได้มีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า และสร้างความมั่นคงในการทำงาน และเพื่อให้ได้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ ที่มีความประสงค์เลือกที่จะทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

6. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานราชการ เสนอคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการพิจารณา โดยกำหนดให้สามารถนับอายุราชการเกื้อกูลของพนักงานราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปต่อได้ หากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีการเปิดสอบและพนักงานราชการที่มีคุณสมบัติครบตามเงื่อนไขคือ เป็นพนักงานราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป และสามารถสอบแข่งขันได้บรรจุเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ในตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่เหมือนหรือคล้ายกับตำแหน่งที่ปฏิบัติเดิม และมีผลประเมินการทำงานของพนักงานราชการอยู่ในเกณฑ์ดีมากขึ้นไปติดต่อกัน 3 รอบการประเมิน

7. การจัดสวัสดิการของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ให้พนักงานราชการและข้าราชการอย่างเท่าเทียมกัน เช่นสวัสดิการบ้านพัก รถรับส่ง เป็นต้น โดยรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแล้วนำความต้องการดังกล่าวไปกำหนดเป็นสวัสดิการ และเน้นการมีส่วนร่วม และการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดรูปแบบในการจัดสวัสดิการ

8. การเปิดโอกาสให้พนักงานราชการสามารถขอย้ายไปปฏิบัติงานที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดต่างๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้ เพื่อได้ทำงานในภูมิลำเนา

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีข้อจำกัดที่พบ คือ การปรับเปลี่ยนผู้บริหารภายในกระทรวงยุติธรรมเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ส่งผลให้การกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงและไม่ต่อเนื่อง ดังนั้น ข้อจำกัดด้านเวลาของผลการวิจัยรวมทั้งข้อเสนอแนะที่ได้รับ สามารถประยุกต์ใช้ได้ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น

Ref. code: 25595803010064KON

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ในหน่วยงานราชการได้ พร้อมทั้งเปรียบเทียบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกับหลักการในการจัดสวัสดิการในปัจจุบัน เพื่อศึกษาควรเป็นไปได้ในการกำหนดนโยบายสวัสดิการของหน่วยงานราชการรูปแบบใหม่

2. ควรศึกษาการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างค่านิยมองค์การตามการรับรู้ของบุคลากร กับค่านิยมองค์กรที่แท้จริง เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าองค์การมีความสามารถในการถ่ายทอดค่านิยมองค์การที่แท้จริงให้บุคลากรรับรู้ได้เพียงใด

Ref. code: 25595803010064KON

รายการอ้างอิง

หนังสือ

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, *ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ: ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2552.

บทความวารสาร

ฉัตรปารี อยู่เย็น, “แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,” *RMUTT Global Business and Economics Review,* 7, No.2 (November 2012): 201-214.

ศรัญยา แสงลิ้มสุวรรณ และคณะ, “การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย,” สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์,* 19, ฉ 2 (กรกฎาคม 2556): 77-93.

สุรัสวดี สุวรรณเวช, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างความผูกพันในองค์การ,” *วารสารข้าราชการ,* 51 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2555):10.

วิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ

ชุติมา อิสระพิทักษ์กุล, “ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในบริษัท เอเซียคอมแพ็ค จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

ทัศนี ศรีกิตติศักดิ์, “เจนเนอเรชั่นในองค์การ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง.” ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

ธัญทิพย์ ภิญโญชัยอนันต์, “แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและระดับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัท สกลนคร โอเอ แอนด์ คอมพิวเตอร์ จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญา

Ref. code: 25595803010064KON

มหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

นิตยา บ้านโก๋, "ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม." การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

รักษ์รัศมี วุฒิมานพ, "ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน." สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2555.

วราภรณ์ นาควิลัย, "การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด." ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2553.

สุรชัย เลิศรัตนปรีชา, "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเลคทรอนิกส์." การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ณรงค์ฤทธิ์ ศรีรัตโนภาส. "การตัดสินใจออกจากงานของพนักงานมีต้นเหตุมาจากปัจจัย 2 ด้าน." http://bms15705.blogspot.com/2006/05/blog-post.html. (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2559.

ณรงวิทย์ แสนทอง. "กลยุทธ์การบริหารอัตราการออกจากงานเชิงรุก." HR center. http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=34 (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2559).

Article

Meyer, John P., and Allen, Natalie J.. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, 1 (May 1991): 61-89.

Ref. code: 25595803010064KON

ภาคผนวก

Ref. code: 25595803010064KON

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากร
ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ

ส่วนที่ 3: ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 4: ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของการลาออก

ส่วนที่ 5: ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ให้ตรงกับข้อมูลของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

[ ] ชาย [ ] หญิง

2. อายุ

[ ] ต่ำกว่า 19 ปี [ ] 19-35 ปี

[ ] 36-51 ปี [ ] 52-60 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

[ ] โสด [ ] สมรส

[ ] หม้าย [ ] หย่าร้าง

[ ] อื่นๆ โปรดระบุ ....

4. ภูมิลำเนา

[ ] กรุงเทพมหานคร
[ ] ปริมณฑล
[ ] ต่างจังหวัด

5. ระดับการศึกษา

[ ] มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า
[ ] ปวช./ปวส. หรือเทียบเท่า
[ ] ปริญญาตรี
[ ] ปริญญาโท
[ ] ปริญญาเอก

6. ตำแหน่งงาน

[ ] ข้าราชการ
[ ] พนักงานราชการ
[ ] ลูกจ้างประจำ
[ ] ลูกจ้างชั่วคราว

7. ตำแหน่งตามสายงาน

[ ] สายงานธุรการ
[ ] สายงานบัญชีและการเงิน
[ ] สายงานวิชาการ
[ ] สายงานนิติการ
[ ] สายงานอื่นๆ โปรดระบุ...

8. อายุงาน

[ ] ต่ำกว่า 1 ปี
[ ] 1-3 ปี
[ ] 4-6 ปี
[ ] 7-9 ปี
[ ] 10 ปีขึ้นไป

9. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

[ ] ต่ำกว่า 10,000 บาท
[ ] 10,001-20,000 บาท
[ ] 20,001-30,000 บาท
[ ] 30,001-40,000 บาท
[ ] 40,001-50,000 บาท
[ ] 50,000 บาทขึ้นไป

Ref. code: 25595803010064KON

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
	ความสำเร็จในการทำงาน					
1	ท่านพอใจมากถ้าได้เห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านทำ					
2	ท่านภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตัวเองที่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
3	ท่านยินดีทำงานหนักเพื่อความสำเร็จขององค์การ					
	การได้รับการยอมรับนับถือ					
4	งานที่ท่านทำอยู่จะช่วยให้ท่านเป็นที่รู้จัก					
5	ท่านได้รับความอบอุ่นในการเป็นสมาชิกขององค์การ					
6	เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เคยอิจฉาและแสดงความไม่พอใจเมื่อท่านทำงานได้ดี					
7	ทุกครั้งที่ทำงานสำเร็จจะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเสมอ					
	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
8	ท่านไม่เครียดกับงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง					
9	ท่านได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาโดยการมอบงานที่ต้องรับผิดชอบสูง					
10	ท่านพอใจกับงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ในปัจจุบัน					
11	งานที่ท่านรับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
	ความสามารถของท่าน					
	ความรับผิดชอบ					
12	ท่านยอมรับผิดเมื่อทำงานผิดพลาดและพร้อมแก้ไขงานของท่านเสมอ					
13	ท่านยอมปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงาน					
14	หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ท่านคิดว่าเป็นความรับผิดชอบของท่านโดยตรง					
	ความก้าวหน้าในการทำงาน					
15	การตั้งใจทำงานของท่านจะส่งผลให้ท่านมีหน้าที่การงานที่สูงขึ้น					
16	การทำงานที่ สป.ยธ. มีโอกาสให้ท่านก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น					
17	การก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับผลงานของท่าน					
	โอกาสในการเจริญก้าวหน้า					
18	สป.ยธ. ได้ให้โอกาสในการทำงานแก่ท่าน					
19	การฝึกอบรมที่ท่านได้รับช่วยเพิ่มทักษะในการทำงานแก่ท่าน					
20	ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรมที่ สป.ยธ. มากกว่าเมื่อครั้งที่ท่านทำงานกับหน่วยงานเดิม					
21	การทำงานที่ สป.ยธ. ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ท่านอย่างมาก					

Ref. code: 25595803010064KON

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
	นโยบายและการบริหารงาน					
22	การบริหารงานภายใน สป.ยธ. ใช้หลักการทำงานเป็นทีม					
23	บุคลากรส่วนใหญ่ทราบนโยบายขององค์การเป็นอย่างดี					
24	ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างดี					
25	นโยบายในการบริหารงานของ สป.ยธ. มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					
	วิธีการบังคับบัญชา					
26	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะใช้การขอความร่วมมือจากท่านมากกว่าการออกคำสั่ง					
27	ในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามักจะไม่ตัดสินใจในการทำงานคนเดียว จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเสมอ					
28	ในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของท่านเสมอ					
	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
29	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมของ สป.ยธ. เสมอ					
30	ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน					
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับลูกน้องทุกคน					

Ref. code: 25595803010064KON

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
	สภาพการทำงาน					
32	ท่านได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
33	ท่านรู้สึกท้าทาย ที่ได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น					
34	ท่านไม่เบื่อหน่าย เมื่อได้รับมอบหมายงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิม					
35	ท่านไม่หมดกำลังใจ แม้งานที่ทำอยู่ จะประสบปัญหาและอุปสรรคเสมอ					
	เงินเดือนและค่าตอบแทน					
36	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน					
37	ท่านประสงค์ที่จะรับอัตราเงินเดือนและมีเงินเพิ่มอื่นๆ มากกว่าสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินต่างๆ					
38	เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับ					
39	สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นสิ่งช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของท่าน					
	ชีวิตความเป็นส่วนตัว					
40	ท่านมีอิสระในการทำงาน ไม่มีใครจับผิดการทำงานของท่าน					
41	ท่านมีความเป็นตัวเองในการทำงาน					
42	ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการเดินทางมาทำงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
43	ตำแหน่งหน้าที่ ภาระงานในปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของท่าน เช่น ชีวิตครอบครัว การศึกษาต่อ งานอดิเรก เป็นต้น					
	ความมั่นคงในการทำงาน					
44	หน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ชีวิตของครอบครัวดีขึ้น					
45	การทำงานที่ สป.ยธ. เป็นการสร้างความมั่นคงในชีวิต					
46	ท่านพอใจในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันและจะทำงานที่นี่ต่อไป					

Ref. code: 25595803010064KON

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการความผูกพันต่อองค์การ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นบุคลากรของ สป.ยธ.					
2	ท่านจะไม่พอใจ หากมีบุคคลอื่นมาวิจารณ์องค์การของท่าน					
3	องค์การของท่านมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนแน่นอน ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม					
4	องค์การของท่านเป็นองค์การที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป					
5	บุคคลโดยทั่วไปอยากเข้ามาทำงานในองค์การของท่าน					
6	สป.ยธ. เป็นองค์การที่ทันสมัยมีบรรยากาศที่เหมาะกับการทำงาน					
7	ท่านเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ					
8	สป.ยธ. เป็นองค์การที่ดีที่สุดเท่าที่ท่านเคยร่วมทำงานมา					
9	ค่านิยมในการทำงานของท่านสอดคล้องกับค่านิยมร่วมขององค์การ (ค่านิยมในการทำงาน คือ ความคิด ความเชื่อ และวิถีชีวิตที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน)					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของการโอนย้าย ลาออก

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1	ท่านจะลาออกเนื่องจากคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ และได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
2	ท่านจะลาออกเนื่องจากลักษณะงานที่ต้องทำ มีมากเกินไปไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม เกิดความตึงเครียดในงานที่ทำ					
3	ท่านจะลาออกเนื่องจากขาดความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานที่ทำไม่ได้รับการยกย่องนับถือ					
4	ท่านจะลาออกเนื่องจากขาดโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งงานสูงกว่าที่เป็นอยู่ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าจากผู้บังคับบัญชา					
5	ท่านจะลาออกเนื่องจากเพื่อนร่วมงานขาดความรับผิดชอบ มีความขัดแย้งกันเสมอ					
7	ท่านจะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่นที่มีสวัสดิการ เงินเดือน เงินเพิ่มอื่นๆ ที่สูงกว่า					
8	ท่านจะลาออกเพราะความจำเป็นอื่นๆ อาทิ ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสุขภาพ แต่งงาน หรือย้ายที่อยู่					
9	หากท่านได้รับโอกาสที่ดีกว่าจากหน่วยงานอื่น ท่านพร้อมที่จะลาออกจาก สป.ยธ.					
10	ท่านคิดว่าจะอยู่ปฏิบัติงานที่ สป.ยธ. จนเกษียณอายุราชการ					

Ref. code: 25595803010064KON

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านเพื่อตอบแบบสอบถามนี้

Ref. code: 25595803010064KON

ภาคผนวก ข
ประเด็นสัมภาษณ์
เรื่อง ช่วงอายุกับความผูกพันองค์การของบุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

สำหรับผู้บริหาร

นโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรในสำนักงานปลัด กระทรวงยุติธรรม และแนวทางในการดึงดูดบุคลากรให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย บรรจุใหม่ที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

แรงจูงใจที่ส่งผลให้ตัดสินใจมาทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และสิ่งที่คาดหวังต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่โอนย้าย ลาออกไปหน่วยงานอื่น

สาเหตุที่ส่งผลให้ตัดสินใจ โอนย้าย ลาออก และข้อดี ข้อเสีย จากการทำงานที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

Ref. code: 25595803010064KON

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวเจนจิรา ช่างเย็บ
วันเดือนปีเกิด	16 มิถุนายน 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2551: บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม
ประสบการณ์ทำงาน	2557-ปัจจุบัน: นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม 2552-2557: บุคลากร กรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม 2551-2552: ครูสอนภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา โรงเรียนวัดโพธิ์เลื่อน จังหวัดปทุมธานี

Ref. code: 25595803010064KON