



สาเหตุและแนวโน้มนการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

โดย

นางสาวกรรณิการ์ เกตทอง

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

สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

โดย

นางสาวกรรณิการ์ เกตทอง



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

GOVERNMENT OFFICIALS CAUSES OF, AND TRENDS IN,
TRANSFERS AND RESIGNATIONS OF ACADEMIC DEPARTMENT
OFFICIALS AT THE STATE ENTERPRISE POLICY OFFICE

BY

MISS KANNIKA KETTHONG



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

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวกรรณิการ์ เกตทอง

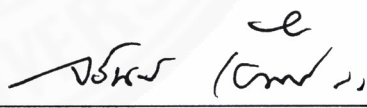
เรื่อง

สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

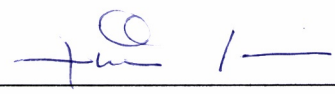
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

เมื่อ วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2560

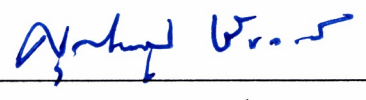
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิน เกชาคุปต์)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ ในหน่วยงานวิชาการกรณีศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
ชื่อผู้เขียน	นางสาวกรรณิการ์ เกตทอง
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. สุพิน เกษาคุปต์
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงาน วิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการ ลาออกว่ามีปัญหาต่อ สคร. อย่างไร แล้วนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุในการตัดสินใจลาออกทั้งในอดีตและ ปัจจุบัน เพื่อศึกษาหาแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการปัจจุบัน และนำไปสู่การเสนอแนะ แนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออก/โอนย้าย กลุ่มประชากรการวิจัยในครั้งนี้ คือ ข้าราชการระดับ ปฏิบัติการและระดับชำนาญการ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากข้าราชการที่เคยปฏิบัติราชการอยู่ใน สคร. ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และการเก็บข้อมูลจากข้าราชการปัจจุบันโดยการใช้ แบบสอบถาม

จากผลการศึกษาสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการ พบว่า การลาออกของข้าราชการ สคร. ในปัจจุบันนั้นว่าเป็นปัญหาในการขับเคลื่อนองค์การอยู่ในระดับ ปานกลางถึงค่อนข้างสูง จึงนับว่าเป็นปัญหาหลัก ๆ ที่ สคร. ควรให้ความสนใจและแก้ไขปัญหา ดังกล่าว ให้ทันต่อสถานการณ์ ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นสาเหตุในการลาออก/โอนย้าย จึงได้สำรวจ หาสาเหตุจากกลุ่มตัวอย่าง ในข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของ สคร. จำนวน 70 คน จึงสามารถสรุปได้ดังนี้ สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ โดยเรียงลำดับ ความสำคัญดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทน, ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน, หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา, ความก้าวหน้าในสายอาชีพ, บรรยากาศในการทำงานและ

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายอยู่ในระดับสูง ทำให้เห็นว่าบุคลากรของ สคร. พร้อมทั้งจะลาออก/โอนย้าย ได้ทุกเมื่อหากมีโอกาสหรือคิดว่าหากอยู่ไปแล้วไม่มีอะไรดีขึ้นจากเดิม

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถช่วยให้องค์การนำผลการศึกษามาใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง นำไปสู่การลดอัตราการลาออก/โอนย้าย ของบุคลากร สคร. และเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: สาเหตุการลาออก, สาเหตุการโอนย้าย, แนวโน้มการลาออก/โอนย้าย, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

Independent Study Title	GOVERNMENT OFFICIALS CAUSES OF, AND TRENDS IN, TRANSFERS AND RESIGNATIONS OF ACADEMIC DEPARTMENT OFFICIALS AT THE STATE ENTERPRISE POLICY OFFICE
Author	Miss Kannika Ketthong
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	Associate Professor Supin Kachacupt, Ph.D
Academic Years	2016

ABSTRACT

Causes of, and trends in, transfers and resignations of academic department officials at the State Enterprise Policy Office (SEPO), Thailand were studied. 70 samples were current and former government officials and staff employed by the SEPO. Data was collected by individual interviews with previous employees and questionnaires for current ones.

Results were that resignation is a moderate to relatively severe organizational level problem for SEPO. Salary, job assignment, job autonomy, supervisor, career advancement, work environment, and relationships with colleagues influenced sample decisions, in decreasing order of importance. These findings suggest that SEPO might reformulate its human resource management policies to better resolve this issue and respond to needs of personnel, leading to more organizational efficiency.

Keywords: Cause of resignation, Cause of transfer, State Enterprise Policy Office.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ด้วยดี จากความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. สุพิน เกษาคุปต์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งท่านกรุณาเสียสละเวลา และถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาการจัดทำ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วสันต์ เหลืองประภัสร์ ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ในโครงการปริญญาโทสาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร ที่คอยดูแลให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในขณะที่ศึกษาเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณครอบครัว ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นทั้งกำลังใจและกำลังกายในการศึกษาครั้งนี้ ตลอดระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งจบการศึกษา

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอบคุณให้แก่ผู้ที่ทำให้การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่า ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่ให้ความสำคัญของปัญหาภายในหน่วยงาน จนเกิดการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วม ช่วยเหลือ และให้การสนับสนุน จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

นางสาวกรรณิการ์ เกตทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
1.3 คำถามในการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะรับจากการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	6
2.1.1 ความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	6
2.1.2 ความสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย	6
2.1.3 ประเภทของรัฐวิสาหกิจ	11
2.1.4 บทบาทของรัฐบาลที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ	14
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	15
2.2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	15
2.2.2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	16

2.3 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชันวาย	23
2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะงาน	26
2.4.1 ความหมายของคุณลักษณะงาน	26
2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน	26
2.5 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจลาออก	28
2.5.1 ความหมายของความตั้งใจในการลาออก	28
2.5.2 ประเภทของความตั้งใจในการลาออก	29
2.5.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก	30
2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	31
2.6.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร	31
2.6.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	32
2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่	33
2.7.1 ความหมายของการคงอยู่	33
2.7.2 ความสำคัญของการคงอยู่	33
2.7.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่	34
2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
2.9 กรอบการวิจัย	40
 บทที่ 3 ข้อมูลและวิธีการศึกษา	 41
3.1 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	41
3.2 วิธีการศึกษา	45
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	47
3.6 ข้อยกเว้นงานวิจัย	47
 บทที่ 4 ผลการวิจัย	 48
4.1 ผลการวิจัย	48

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	48
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	51
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	61
5.1 สรุปผลการวิจัย	61
5.1.1 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของ ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย และข้าราชการที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	61
5.1.2 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของ ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย และข้าราชการที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	66
5.2 การอภิปรายผลการศึกษา	66
5.3 ข้อเสนอแนะ	69
5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	70
รายการอ้างอิง	72
ภาคผนวก	77
ประวัติผู้เขียน	85

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ภาพรวมสินทรัพย์รวมของรัฐวิสาหกิจ	7
2.2 รายชื่อรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน สาขาการสื่อสาร และสาขาขนส่ง	11
2.3 รายชื่อรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ และสาขาอุตสาหกรรม	12
2.4 รายชื่อรัฐวิสาหกิจสาขาเทคโนโลยี สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และสาขาเกษตร	13
2.5 สาขาสถาบันการเงิน	14
3.1 สถิติการสูญเสียข้าราชการ	44
4.1 รายละเอียดผู้ให้การสัมภาษณ์สาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจลาออกและโอนย้าย ของข้าราชการ	48
4.2 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ลาออก	49
4.3 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่โอนย้าย	50
4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการ และชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามเพศ	51
4.5 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและ ชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำแนกตามอายุ	51
4.6 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและ ชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำแนกตามสถานภาพ	51
4.7 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและ ชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำแนกตามระดับการศึกษา	52
4.8 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและ ชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามระดับเงินเดือน	52
4.9 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและ ชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำแนกตามระดับตำแหน่ง	53
4.10 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและ ชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามอายุราชการ	53
4.11 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและ ชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามอายุงาน ในองค์การ	53

4.12 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการ และชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำแนก ตามสังกัดที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	54
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อ การตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย	54
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	55
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	56
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	57
4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือจากหัวหน้างาน	57
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการคงอยู่กับองค์กรของบุคลากร	58
4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	59
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	60

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ภาพรวมของผลการดำเนินงานแสดงถึงรายได้รวมและกำไรสุทธิ	7
2.2 รัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้แผ่นดินสูงสุด 10 อันดับแรก	8
2.3 ข้อมูลการนำส่งรายได้ของรัฐวิสาหกิจสูงสุด 10 อันดับแรกข้อมูล ณ กันยายน 2559	9
2.4 ข้อมูลการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินของรัฐวิสาหกิจ ข้อมูล ณ สิงหาคม 2559	9
2.5 ตารางเปรียบเทียบแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนและการเบิกจ่ายงบลงทุน	10
2.6 กรอบการวิจัย	40
3.1 โครงสร้างองค์การ	42



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากร นับว่าเป็นทรัพยากรที่เปรียบเสมือนหัวใจในการขับเคลื่อนองค์การที่สำคัญอย่างหนึ่ง กล่าวคือ องค์การจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ได้นั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่จะดำเนินกิจกรรมและสร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น องค์การจะดำเนินการไปในทิศทางไหนได้นั้น บุคลากรจึงเป็นส่วนที่สำคัญ องค์การต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่สำคัญคือการให้ความสุขในการทำงานแก่บุคลากร ให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จและพร้อมที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถอย่างเต็มที่

บุคลากรของภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว ในที่นี้จะพูดถึง “ข้าราชการ” ซึ่งในอดีตนับว่าเป็นอาชีพที่ผู้คนใฝ่ฝัน ถือว่าเป็นอาชีพที่ได้รับความนิยมและสังคมให้การยอมรับ อาชีพนี้สามารถตอบสนองความต้องการได้ทั้งในด้านความมั่นคงรวมไปถึงความมีเกียรติทั้งแก่วงศ์ตระกูลและตนเอง จึงทำให้มีผู้คนจำนวนไม่น้อยแข่งขันกันเพื่อที่จะได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการรับใช้แผ่นดิน แต่ทว่ายุคสมัยของค่านิยมดังกล่าวในปัจจุบันนั้นกลับสวนทางกันกับอดีต เช่น คนรุ่นใหม่ในจำนวนไม่น้อยกลับมองว่าอาชีพข้าราชการไม่สามารถตอบสนองความต้องการในชีวิตได้เลย หรือกลุ่มคนบางกลุ่มเลือกที่จะรับราชการเพียงเพราะว่าเป็นความต้องการของครอบครัว เมื่อผ่านไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง บุคคลเหล่านี้ก็ลาออกไปตามความต้องการของตนเอง หรือรู้สึกว่าการราชการไม่มีความท้าทาย ไม่ได้นำศักยภาพที่ตนเองมีอยู่มาใช้ได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น จึงทำให้หลายๆ องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเผชิญกับปัญหาบุคลากรลาออกจากงานสูง (Turnover) ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบทางด้านระบบงานหลายๆ ด้านขององค์กร

การลาออก (Turnover) ถือว่าเป็นอุปสรรคมากในการขับเคลื่อนขององค์การในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องของความไม่ต่อเนื่องของงานและทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรที่รับช่วงงานต่อแทนต้องใช้เวลาในการศึกษาเกี่ยวกับงานจึงทำให้ไม่มีความชำนาญโดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางนั้นๆ หรือขาดอัตรากำลังในการทำงานนั้นๆ เลย หรือการสูญเสียงบประมาณในการสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่ และสูญเสียต้นทุนที่เกิดกับบุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้ายไป จากปัญหาการลาออก/โอนย้ายของบุคลากร ที่ส่งผลกระทบให้แก่องค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม องค์การจึงควรหันมาให้ความสำคัญและสนใจในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจังจึงว่าปัญหาที่แท้จริงแล้วเกิดขึ้น

มาจากอะไร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างดีและทำให้ประเทศชาติมีความความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความประสงค์ในการใช้กรณีศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร). ซึ่งเป็นหน่วยงานทางด้านวิชาการ ที่มีภารกิจหลักในเชิงนโยบาย มีฐานะเทียบเท่าระดับกรม สังกัดกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและพัฒนาวิสาหกิจ และหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการการกำกับ ดูแล การประเมินผล และการพัฒนาวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ¹ โดยอัตรากำลังทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีจำนวน 201 อัตรา แบ่งเป็นข้าราชการจำนวน 139 อัตรา พนักงานราชการจำนวน 30 อัตรา ลูกจ้างประจำ 1 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราว 31 อัตรา กำลังคนส่วนมากมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทถึงร้อยละ 80 และสูญเสียข้าราชการจากการลาออก/โอนย้ายในปีงบประมาณ 2559 ร้อยละ 13.89² ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในภารกิจหลักของ สคร. คือ ปฏิบัติงานในเชิงนโยบายที่ถูกกำหนดมาจากรัฐบาล ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล เนื่องจากวิสาหกิจที่อยู่ในการควบคุมของ สคร. มีวิสาหกิจมากถึง 55 แห่ง ซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างกัน และยังไม่รวมถึงหลักทรัพย์อื่นๆ ที่รัฐบาลถือหุ้ันอยู่อีก ดังนั้น วิสาหกิจจึงถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินของชาติที่สำคัญมาก เพราะช่วยสร้างมูลค่าและสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศเป็นอย่างมาก โดยวิสาหกิจสามารถนำส่งรายได้ให้แก่รัฐบาลประมาณปีละ 133,727 ล้านบาท³ ซึ่งรัฐบาลจัดตั้งวิสาหกิจมาเพื่อต้องการให้ประชาชนได้รับการบริการสาธารณูปโภค สาธารณูปการ ที่มีความสำคัญต่อประชาชน เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้ ไม่ว่าจะเป็น ด้านไฟฟ้า ด้านประปา ด้านการสื่อสาร ด้านการขนส่งมวลชน เป็นต้น จึงถือได้ว่าวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลอย่างหนึ่งใน

¹ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “ความเป็นมา,” <http://www.sepo.go.th/content/1> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

² เอกลักษณ์ อยู่เจริญ, สัมภาษณ์โดย กรรณิการ์ เกตทอง, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 10 กุมภาพันธ์ 2560.

³ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, “ผลการจัดเก็บรายได้รัฐบาล,” <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Content&file=contentview&contentID=CNT0016444&categoryID=CAT0000674> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

การพัฒนาประเทศและยังเป็นฐานรายได้ที่สำคัญแก่รัฐบาล ที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศให้ดีขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจยังเป็นแหล่งในการสร้างงานและผลิตแรงงานที่มีคุณภาพให้กับตลาดแรงงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีจำนวนของพนักงานรัฐวิสาหกิจรวมกันประมาณ 212,406 คน⁴

จากหน้าที่และภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) นับว่ามีความสำคัญในการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจและบริหารหลักทรัพย์ของรัฐอย่างมาก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าทำไมตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สคร. ที่มีหน้าที่สำคัญในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้นกับประสบกับปัญหาการลาออกของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ได้รับการยกฐานะเป็นส่วนราชการระดับกรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมแล้วก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนกระบวนการรับคนเข้ามาทำงาน อีกทั้ง สคร. มีการคัดเลือกบุคลากรเองโดยการกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกเอง จนถึงขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน อีกทั้ง ผู้บริหารก็ได้จัดโครงการผูกมัดต่างๆ และสวัสดิการต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรม Birthday party เป็นกิจกรรมที่มีการจัดงานวันเกิดให้แก่บุคลากรที่เกิดในเดือน, การจัดกิจกรรม Happy workplace โดยการจัดบุธอาหารสำหรับบุคลากรในแต่ละเดือน, โครงการดูแลสุขภาพสำหรับบุคลากรที่อยู่ทำงานล่วงเวลา, โครงการกลับดึกมีค่าแท็กซี่, โครงการโรงเรียน สคร. เป็นการจัดหลักสูตรการเรียนทั้งที่เป็นวิชาการและไม่เป็นวิชาการที่บุคลากรสนใจ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์การลาออก/โอนย้ายนี้ก็ยังเกิดขึ้นอีก ดังจะเห็นได้จากคนกลุ่มนี้ยังมีการลาออก/โอนย้ายอยู่ เพราะฉะนั้นก็ถือว่าเป็นการสูญเสียขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ที่ต้องเร่งรัดในการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน และหากองค์กรยังไม่รีบแก้ไขปัญหาย่อมส่งผลต่อภารกิจภาครัฐในระยะยาว

ฉะนั้น ผู้ศึกษาจึงเกิดความสนใจในการศึกษาการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการใน สคร. เพื่อศึกษาหาสาเหตุที่แท้จริงของบุคลากรในอดีตที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการลาออก/โอนย้าย และบุคลากรปัจจุบันมีสาเหตุใดหรือมีแนวโน้มในการลาออก/โอนย้ายมากน้อยเพียงใด แล้วนำผลการศึกษาที่ได้มาวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงสาเหตุอื่นๆ และนำเสนอผู้บริหารเพื่อให้ปัญหาได้รับการตอบสนองและแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงและสามารถรักษากุศลภาพที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

⁴ สำนักแรงงานสัมพันธ์, “จำนวนพนักงานและลูกจ้างภายในรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ,”

http://relation.labour.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=164 (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2560).

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการลาออกของข้าราชการ สคร. ว่ามีปัญหาต่อ สคร. อย่างไร
2. วิเคราะห์สาเหตุในการตัดสินใจลาออกทั้งในอดีตและปัจจุบันว่ามีปัจจัยสำคัญอะไรบ้าง
3. เพื่อศึกษาแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการปัจจุบันว่าจะมีแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายเป็นอย่างไร มากน้อยเพียงใด
4. เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ สคร.

1.3 คำถามในการวิจัย

สคร. นับว่ามีความสำคัญในการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและบริหารหลักทรัพย์ของรัฐอย่างมาก อีกทั้งยังมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง ตรงตามคุณสมบัติที่ สคร. ต้องการ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าทำไมตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สคร. ยังประสบกับปัญหาการลาออกของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษา สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) นั้น ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกจะศึกษาสาเหตุในการลาออกของข้าราชการที่เคยปฏิบัติราชการใน สคร. แล้วนำข้อมูลมารวบรวมเพื่อทำการวิเคราะห์และออกแบบ แบบสอบถามที่จะใช้ในส่วนที่สองคือ เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงและสำรวจแนวโน้มในการลาออกของข้าราชการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบันว่ามีแนวโน้มมากน้อยเพียงใด และนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษา รวบรวม เพื่อนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออก/โอนย้ายต่อไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลของการศึกษานี้ องค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาและวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อลดปัญหาและลดสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้าย ให้ได้มากที่สุด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงาน วิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อเป็นแนวทางในการ วิเคราะห์หาสาเหตุและแนวโน้มที่มีผลต่อการสูญเสียข้าราชการ และสามารถนำมาใช้ในการกำหนด นโยบายและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การต่อไป โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่เป็น จำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญของกรอบการศึกษารายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
 - 2.1.1 ความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
 - 2.1.2 ความสำคัญของรัฐวิสาหกิจ
 - 2.1.3 ประเภทของรัฐวิสาหกิจ
 - 2.1.4 บทบาทของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินเนอเรชั่นวัย
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะงาน
 - 2.4.1 ความหมายของคุณลักษณะงาน
 - 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจลาออก
 - 2.5.1 ความหมายของความตั้งใจในการลาออก
 - 2.5.2 ประเภทของความตั้งใจในการลาออก
 - 2.5.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก
- 2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
 - 2.6.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ
 - 2.6.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ
- 2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่
 - 2.7.1 ความหมายของการคงอยู่

2.7.2 ความสำคัญของการคงอยู่

2.7.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

2.1.1 ความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย¹

ในปี พ.ศ. 2475 รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญที่รัฐบาลไทยนำทรัพยากรของประเทศมาพัฒนาประเทศ ทั้งในเชิงการฟื้นฟูบูรณะประเทศและเชิงการสร้างระบบการบริการขั้นพื้นฐาน สร้างความเจริญและความก้าวหน้าให้กับประเทศ ซึ่งรัฐวิสาหกิจในกลุ่มแรกที่ถูกสร้างคือ รัฐวิสาหกิจทางการเงิน เช่น ธนาคารเอเซียธนาคารมณฑล และบริษัทไทยเศรษฐกิจประกันภัย รัฐวิสาหกิจทางอุตสาหกรรม เช่น บริษัทข้าวไทย บริษัทประมงไทย บริษัทเดินเรือไทย และบริษัทไทยเดินเรือทะเล และรัฐวิสาหกิจประเภทอื่นๆ ถูกจัดตั้งขึ้นในเวลาต่อมา เช่น บริษัทค้าพืชผลไทยและบริษัทพืชกสิกรรม นอกจากนี้รัฐบาลได้จัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก หลังจากที่ประเทศไทยพ้นวิกฤตสงครามโลกครั้งที่ 2 เช่น รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับเชื้อเพลิง รัฐวิสาหกิจที่เป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน รัฐวิสาหกิจที่เป็นกิจการที่ภาคเอกชนไม่พร้อมให้บริการแก่ประชาชน คือ องค์การการขนส่งมวลชนกรุงเทพ องค์การเบตเตอร์รี่ องค์การกำจัดน้ำเสีย

2.1.2 ความสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย สามารถสรุปประเด็นความสำคัญ² ได้ดังนี้

1. มีบทบาทสำคัญในการจัดหาบริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ ด้านพลังงาน ประปา การคมนาคมขนส่ง และระบบโทรคมนาคมและการสื่อสาร
2. รัฐวิสาหกิจเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจทั้งรัฐวิสาหกิจในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการเป็นอยู่ให้แก่คนในประเทศ
3. ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจมีทรัพย์สินรวมกันประมาณ 13.5 ล้านล้านบาท จะเห็นได้ว่าสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ มีจำนวนสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี ดังตารางที่ 2.1

¹ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, *ความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจไทย* (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2550), 1.

² มนตรี โสคติยานุรักษ์, *รายงานฉบับสมบูรณ์การศึกษาศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทยทั่วประเทศ* (กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), 43.

ตารางที่ 2.1 ภาพรวมสินทรัพย์รวมของรัฐวิสาหกิจ³

ปีงบประมาณ	สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)
2555	10,661,933
2556	11,491,303
2557	12,294,820
2558	13,474,796
2559	13,501,009

4. รายได้ที่สำคัญอย่างหนึ่งของประเทศส่วนหนึ่งมาจากรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจนำส่งรายได้ให้แก่รัฐบาลปีละประมาณ 133,727 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 6.5 ของรายรับของรัฐบาล⁴ โดยในปีงบประมาณ 2559 มีรัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้แผ่นดินสูงสุด 10 อันดับแรก ดังภาพที่ 2.1 และภาพที่ 2.2



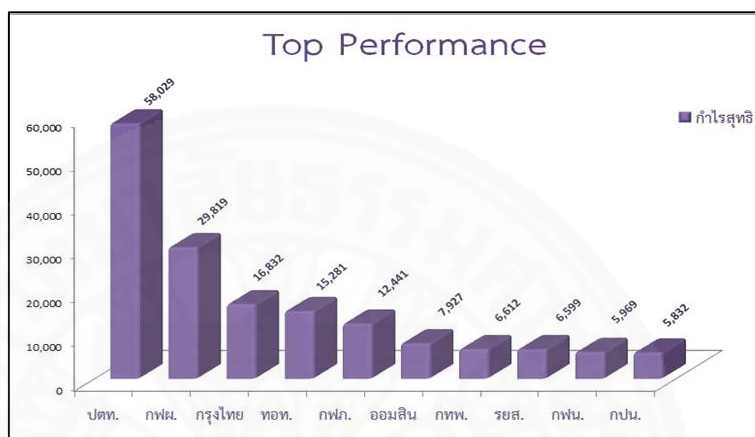
ภาพที่ 2.1 ภาพรวมของผลการดำเนินงานแสดงถึงรายได้รวมและกำไรสุทธิ⁵, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “ผลการดำเนินงาน,” <http://www.sepo.go.th/#chart3> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560).

³ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “ภาพรวมสินทรัพย์รวมของรัฐวิสาหกิจ,” รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Review: SER) และข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย (State Enterprise Key Indicator: SEKI), (2559): 2.

⁴ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, “ผลการจัดเก็บรายได้รัฐบาล,” <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Content&file=contentview&contentID=CNT0016444&categoryID=CAT0000674> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

⁵ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “ผลการดำเนินงาน,” <http://www.sepo.go.th/#chart3> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560).

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า Net Profit Margin (%): รายได้รวมและกำไรสุทธิของ รัฐวิสาหกิจ ณ มิถุนายน 2559 รัฐวิสาหกิจมีรายได้รวมจำนวน 2,115,913 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 193,345.10 ล้านบาท โดยมีความสามารถในการทำกำไร (Net Profit Margin) เท่ากับ 9.13% โดยรัฐวิสาหกิจในสาขาสถาบันการเงินมีรายได้รวมประมาณ 274,833.89 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 42,780.35 ล้านบาท (Net Profit Margin 15.56%) ในขณะที่รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน มีรายได้รวม 1,541,029.33 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 150,564.76 ล้านบาท (Net Profit Margin 8.18%)



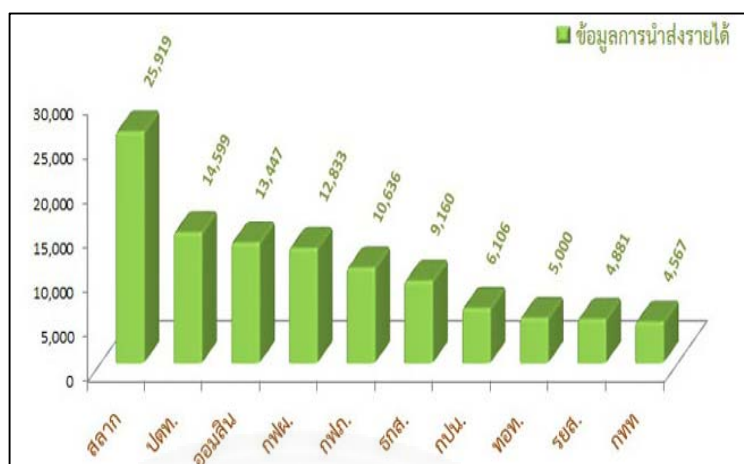
ภาพที่ 2.2 รัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้แผ่นดินสูงสุด 10 อันดับแรก⁶, เรียงเดียวกัน.

จากภาพที่ 2.2 ผลกำไรสุทธิสูงสุด ณ มิถุนายน 2559 ของรัฐวิสาหกิจ 10 อันดับ ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสูงสุด (58,029 ล้านบาท) รองลงมาได้แก่ กฟผ. (29,819 ล้านบาท) และ ธนาคารกรุงไทย (16,832 ล้านบาท) ตามลำดับ

5. เป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการรักษาเสถียรภาพด้านการเงินการคลังของประเทศและใช้ในการกำกับฐานะดุลการคลังโดยรวมของภาครัฐ ด้วยการกำกับการเบิกจ่ายเงินลงทุนของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับรายได้ที่สามารถจัดหาได้ เพื่อให้มีฐานะดุลงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการรักษาเสถียรภาพด้านการคลังของประเทศ⁷ โดยมีข้อมูลการส่งรายได้แผ่นดินให้แก่รัฐ ดังภาพที่ 2.3 และภาพที่ 2.4

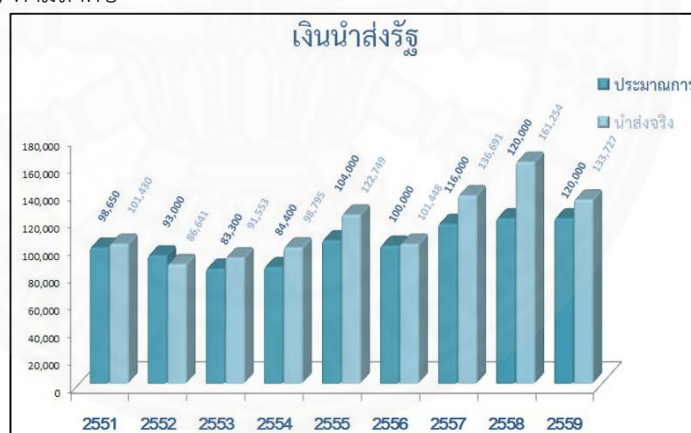
⁶ เรียงเดียวกัน.

⁷ มนตรี โสคติยานุรักษ์, รายงานฉบับสมบูรณ์การศึกษาศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทยทั่วประเทศ, 45.



ภาพที่ 2.3 ข้อมูลการนำส่งรายได้ของรัฐบาลสูงสุด 10 อันดับแรก ข้อมูล ณ กันยายน 2559⁸, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ผลการดำเนินงาน, <http://www.sepo.go.th/#chart4> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560).

จากภาพที่ 2.3 ข้อมูลการนำส่งรายได้ของรัฐบาลสูงสุด 10 อันดับแรก ข้อมูล ณ กันยายน 2559 สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นรัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้แผ่นดินมากที่สุด (25,919 ล้านบาท) รองลงมาคือ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (14,599 ล้านบาท) และธนาคารออมสิน (13,447 ล้านบาท) ตามลำดับ



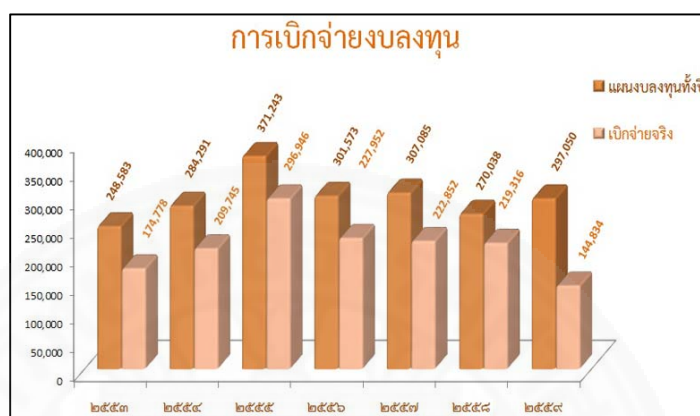
ภาพที่ 2.4 ข้อมูลการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินของรัฐวิสาหกิจ ข้อมูล ณ สิงหาคม 2559⁹, เรื่องเดียวกัน.

⁸ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ผลการดำเนินงาน, <http://www.sepo.go.th/#chart4> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560).

⁹ เรื่องเดียวกัน.

จากภาพ 2.4 แสดงข้อมูลการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินของรัฐวิสาหกิจ รวมสะสมตั้งแต่ต้นปีงบประมาณถึงเดือนสิงหาคม 2559 จำนวน 133,727 ล้านบาท

6. เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจ ด้วยรัฐวิสาหกิจมีขนาดการใช้จ่ายทั้งรายจ่ายประจำปี และรายจ่ายการลงทุนสูงถึงประมาณ 70% ของรายจ่ายลงทุนรวมภาครัฐหรือปีละประมาณ 341,685 ล้านบาท ดังภาพที่ 2.5¹⁰



ภาพที่ 2.5 ตารางเปรียบเทียบแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนและการเบิกจ่ายงบลงทุน, เรืองเดียวกัน.

7. เป็นแหล่งจ้างงานของประเทศ มีจำนวนพนักงานรวมกันประมาณ 212,406 คน ในปี 2559¹¹

จากความสำคัญของรัฐวิสาหกิจที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ รัฐวิสาหกิจมีสินทรัพย์รวม 13.5 ล้านล้านบาท โดยสามารถสร้างรายได้ทั้งหมด 2,115,913 ล้านบาท และกำไรสุทธิ 193,345.10 ล้านบาท และรายได้ดังกล่าวสามารถนำส่งรัฐบาลได้มากกว่า 133,727 ล้านบาท นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจยังถือเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญของประเทศ คือมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้นจำนวน 268,162 คน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า รัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นและมีความสำคัญมากในการพัฒนาประเทศ ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจก็คือ สคร. ย่อมมีความสำคัญมากเช่นกัน หากบุคลากรไม่ว่าจะเป็นทั้งในส่วนของรัฐวิสาหกิจเองก็ดีหรือแม้กระทั่งบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจไม่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญมากพอ ซึ่งอาจ

¹⁰ เรืองเดียวกัน.

¹¹ สำนักแรงงานสัมพันธ์, “จำนวนพนักงานและลูกจ้างภายในรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ,” http://relation.labour.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=164 (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2560).

ส่งผลให้มีผลกระทบต่อประเทศชาติ ฉะนั้น องค์การจึงต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างมาก เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้มแข็งและนำไปสู่การพัฒนาประเทศได้อย่างเต็มศักยภาพ

2.1.3 ประเภทของรัฐวิสาหกิจ¹² ดังตารางที่ 2.2 ตารางที่ 2.3 ตารางที่ 2.4 และตารางที่ 2.5 ตารางที่ 2.2 รายชื่อรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน สาขาการสื่อสาร และสาขาขนส่ง¹²

สาขา	รัฐวิสาหกิจ
สาขาลังงาน	 บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)
	 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
	 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
	 การไฟฟ้านครหลวง
สาขาสื่อสาร	 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
	 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
	 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
	 บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
สาขา	รัฐวิสาหกิจ
สาขาขนส่ง	 องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
	 สถาบันการบินพลเรือน
	 บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
	 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
	 บริษัท ขนส่ง จำกัด
	 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
	 การรถไฟแห่งประเทศไทย
	 การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย
	 การท่าเรือแห่งประเทศไทย
	 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

¹² สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, *ข้อมูลรัฐวิสาหกิจ 2559* (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2550), 5.

ตารางที่ 2.3 รายชื่อรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม¹³

สาขาสาธารณูปการ		บริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
		การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
		องค์การจัดการน้ำเสีย
		การประปาส่วนภูมิภาค
		การประปานครหลวง
		การเคหะแห่งชาติ
สาขา		รัฐวิสาหกิจ
สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม		องค์การตลาด
		สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
		บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด
		องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
		โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
		โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง
		โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
		บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

¹³ เรื่องเดียวกัน.

ตารางที่ 2.4 รายชื่อรัฐวิสาหกิจสาขาเทคโนโลยี สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และสาขาเกษตร ¹⁴

สาขา	รัฐวิสาหกิจ
สาขาสังคมและเทคโนโลยี	 องค์การเภสัชกรรม
	 องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
	 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
	 การกีฬาแห่งประเทศไทย
	 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
สาขาทรัพยากรธรรมชาติ	 องค์การสวนสัตว์
	 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
	 องค์การสวนพฤกษศาสตร์
สาขาเกษตร	 องค์การคลังสินค้า
	 องค์การสะพานปลา
	 องค์การสวนยาง
	 องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
	 องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
	 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

¹⁴ เรืองเดียวกัน.

ตารางที่ 2.5 สาขาสถาบันการเงิน¹⁵

สาขาสถาบันการเงิน		บริษัทประกันสินเชื่อสหกรณ์ขนาดย่อม
		บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย
		ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
		ธนาคารอาคารสงเคราะห์
		ธนาคารออมสิน
		ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย
		ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร
		ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาด ขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
		ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
		สำนักงานธนาคารกรุงเทพ กรมพัฒนา สังคมและสวัสดิการ

2.1.4 บทบาทของรัฐบาลที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

บทบาทที่ภาครัฐมีต่อรัฐวิสาหกิจนั้น ภาครัฐได้ลดบทบาทลงโดยเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายและผู้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจเท่านั้น จะไม่แสดงบทบาทของผู้ให้บริการดังเช่นในอดีตอีกต่อไป กิจกรรมใดที่เอกชนสามารถบริหารจัดการได้ดีกว่าและประชาชนได้รับประโยชน์มากกว่านั้น ภาครัฐก็จะมอบหมายให้เอกชนรับไปดำเนินการ แต่อย่างไรก็ดี สำหรับกิจการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์แห่งชาติ ด้านสังคมหรือในกิจการที่ไม่ให้ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์แต่มีความจำเป็นต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่วนที่ให้เอกชนรับไปดำเนินการ รัฐบาลจะดำรงสัดส่วนความเป็นเจ้าของในฐานะผู้ถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25.1 เพื่อให้รัฐมีสิทธิและอำนาจยับยั้งการดำเนินการซึ่งรัฐไม่เห็นชอบหรือที่ทำให้ประชาชนเสียผลประโยชน์

¹⁵ เรื่องเดียวกัน.

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ควบคุมการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร¹⁶

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข¹⁷

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต¹⁸

จากความหมาย สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์กร ตั้งแต่การหาคนที่มีความเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน กล่าวคือเป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มจนถึงจบของการทำงานของพนักงาน

¹⁶ Dessler, Gary., *A frame work for Human Resource Management*, 5thed, Kalamazoo (Michigan: Prentic Hall, 2009), 2.

¹⁷ พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 5.

¹⁸ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 15.

2.2.2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์¹⁹

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์การจนกระทั่งออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบต่างๆในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆโดยได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.2.1. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

1. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม จะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร

¹⁹ พิชิต เทพวรรณ, การทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 34-43.

ตลาดแรงงาน สหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วยการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

3.2 ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความชอบ

3.3 การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ที่เป็นการกระตุ้นจูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

3.4 ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

3.5 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเท ความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิภาพ โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์การ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนาน องค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.6 ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับ

องค์การคือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

1. ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ

2. สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสม ในการใช้ความรู้ความสามารถ ได้ตรงกับงานที่ได้รับมอบ

3. ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การอย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมและการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดย ฟอมเบิร์น และคณะ ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักกวิซามิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)” ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

2. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบาว์ริค (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดย เฮนดรีและเพ็ตตี้กริว (Hendry and Pettigrew) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ กลยุทธ์ขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบาว์ริค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

3. หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hard Human Resource Management Function)²⁰

องค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลายๆอย่างเช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การรวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียดเช่น ค่าจ้างที่มุ่งใจพนักงานของแต่ละที่แต่หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุป ดังนี้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (staffing) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ

2. การวิเคราะห์งาน (job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

²⁰ Werner, Schuler and Jackson, *Human resource management* (South-Western: Cengage Learning, 2012), 18-19.

3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้เข้ามา พร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4. การคัดเลือก (selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance)

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงานพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (compensation)

7. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์กร

8. การจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) องค์กรอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของ เงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

ปัจจุบันปัญหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัญหาที่มีความสำคัญและขยายตัวอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคนไป จนถึงกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นทางการ ด้วยเหตุนี้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง และปัญหาส่วนใหญ่ถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์กรผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่เหล่านี้มี

ความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จโดยมีรายละเอียด ดังนี้²¹

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก องค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้นั่นคือคนที่มีความสมบัตินั้น โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์การมีความต้องการ สำหรับการสรรหาเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การ การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การ ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้้องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล และองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้้องค์การรักษาระดับแข่งขันไว้ได้กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในองค์การและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขาโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (career planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้น้องค์การจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียง และเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่้องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (wage and salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งที่ทำให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน

²¹ Ibid, 28-29.

(Non-Financial Rewards) ได้แก่ สุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกาย จิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัย และสุขภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์การตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์การต่างๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสภาพแรงงาน และการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การ โดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความเท่าเทียมในการจ้างงาน, การวิเคราะห์งาน, การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาบุคลากร, การคัดเลือก, แรงจูงใจ, การปฐมนิเทศ, การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน, การฝึกอบรมและพัฒนา, แรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพ²²

²² Ivancevich, John. M, *Human resource management* (New York: McGraw-Hill, 2007), 5.

2.3 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชันวาย

จากการศึกษาจากแนวคิดที่เกี่ยวกับการแบ่งช่วงอายุของประชากรออกเป็นกลุ่มคนในช่วงอายุต่างๆ สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ตามเจนเนอเรชันได้แก่ เจนเนอเรชันเบบี้บูมส์ (Generation Baby Booms) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) และเจนเนอเรชันวาย (Generaation Y) ซึ่งในการแบ่งช่วงอายุในแต่ละประเทศก็จะมีเกณฑ์ในการแบ่งที่แตกต่างกันไป เช่น การแบ่งช่วงอายุโดยใช้เรื่องราวทางประวัติศาสตร์, การแบ่งช่วงอายุตามลักษณะการใช้ชีวิต, หรือยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมหรือแนวความคิด เป็นต้น

ในประเทศไทยได้มีการแบ่งช่วงช่วงอายุไว้เช่นกัน ดังนี้²³

เบบี้บูมเมอร์ (เกิดในช่วง พ.ศ. 2475 – 2503) ในยุคนี้นประเทศอยู่ในยุคที่มีการปฏิวัติทำให้ขาดเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมือง และยังไม่มีความก้าวหน้าทางการแพทย์มากเหมือนในปัจจุบัน ส่งผลให้ประชากรไม่มีการวางแผนครอบครัวและยังไม่มีการคุมกำเนิด จึงทำให้ประชากรในสมัยนั้นมีอัตราการเกิดค่อนข้างสูง

เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (เกิดในช่วง พ.ศ. 2504 – 2520) ในช่วงนี้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ เป็นยุคที่ประเทศไทยเริ่มเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเปิด ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ มีความรวดเร็วทางด้านการสื่อสารมากยิ่งขึ้น

เจนเนอเรชันวาย (เกิดในช่วง พ.ศ. 2521 – 2540) ในช่วงนี้ประเทศไทยมีการฟื้นตัวและมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นยุคเปลี่ยนถ่ายจากอุตสาหกรรมเกษตรเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมอย่างจริงจัง เริ่มมีการเปิดประเทศให้มีความเสรีมากขึ้น ให้ต่างชาติเข้ามาในประเทศมากขึ้น จากความเจริญก้าวหน้าที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ในทางกลับกันก็ทำให้เกิดผลกระทบเข้าในประเทศไทยเช่นกัน เช่น ปัญหาทางอาชญากรรม ยาเสพติด และผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และจากปัญหาในด้านต่างๆ เกิดขึ้น ทำให้รัฐบาลในยุคสมัยนั้น ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านการศึกษาให้แก่ประชากรเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันและไม่ตกเป็นเหยื่อของชาวต่างชาติ ส่งผลให้ประชากรในยุคของเจนเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่ค่อนข้างมีการศึกษาสูงเป็นส่วนใหญ่ มีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด พฤติกรรม วิธีการสื่อสาร และแตกต่างกับประชากรใน

²³ วรากร อนันตวรศิลป์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้สอบบัญชี Gen Y ในสำนักงานสอบบัญชี Big 4,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบัญชีธุรกิจแบบบูรณาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556), 26.

ยุคเจนเนอเรชั่นก่อนๆ โดยสิ้นเชิง ซึ่งในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ที่พร้อมจะทำงานจะเป็นคนที่อยู่ในยุคของเจนเนอเรชั่นวาย จึงทำให้ทุกๆ องค์กรต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จะเห็นได้จากบทบาทของคนเจนเนอเรชั่นวายมีมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจและได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของคนเจนเนอเรชั่นวาย ดังนี้

บุคลิกลักษณะของคนเจนเนอเรชั่นวาย²⁴ มีดังนี้

1. มั่นใจในตนเอง กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายจะมีบุคลิกที่มีความมั่นใจในตนเองสูง กล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก เห็นคุณค่าในตนเอง เชื่อมั่นตนเองนั้นสามารถแก้ไขและเผชิญกับปัญหาได้ ซึ่งกลุ่มคนในเจนเนอเรชั่นอื่น จะมองว่าเป็นคนที่ไม่อ่อนน้อม ไม่มีกาลเทศะ และจากความมั่นใจในตนเองทำให้กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. คำนึงถึงการทำงานที่มีความสมดุลในชีวิต (Work Lift Balance) นับว่าเป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิตมากกว่าคนรุ่นอื่นๆ อีกทั้งคนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายยังมองว่าการทำงานต้องสามารถยืดหยุ่นได้ คือ สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ไม่จำเป็นต้องเข้าออฟฟิศ และไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานตามเวลาหากบริหารเวลาได้ ต่างจากคนรุ่นอื่นๆ ที่วัดกันที่การทำงานหนักเพื่อความก้าวหน้า

3. การเปลี่ยนแปลงหาสิ่งใหม่ คนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มคนที่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบหยุดนิ่ง และมักจะเปิดโอกาสให้ตนเองเสมอ ถ้าหากคิดว่าองค์กรไม่มีสิ่งใดท้าทายหรือไม่มีอะไรให้เรียนรู้แล้ว คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายก็จะหาที่สามารถตอบสนองตนเองได้ จึงทำให้เกิดอัตราการลาออกจากองค์กรที่สูงในคนกลุ่มนี้ หากเทียบกับคนในเจนเนอเรชั่นอื่น

4. การทำงานเป็นทีม คนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายชอบที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ชอบการนั่งทำงานคนเดียว

รัชฎา อสีสนธิสกุล กล่าวว่า ปัจจุบันนับว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีบทบาทมากในองค์กรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ และชำนาญทางด้านเทคโนโลยี เป็นกลุ่มคนที่ค่อนข้างมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ กล้าตัดสินใจ ชอบแสดงความคิดเห็น²⁵

²⁴ เรื่องเดียวกัน, 28.

²⁵ รัชฎา อสีสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, “การสร้างความสำเร็จร่วมกันเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เพื่อประยุกต์ใช้ในสถานที่ทำงาน,” (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548).

เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์ กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มคนที่จะได้การเลี้ยงดูจากคนในเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมส์ จะเลี้ยงไม่ให้ลูกของตนนั้นลำบากเหมือนกับตนเอง กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายจึงเป็นศูนย์กลางของการได้รับความรัก ดูแล และเอาใจใส่ เมื่อเข้าสู่วัยทำงาน จะเป็นคนที่ต้องการความสำเร็จ ชอบการทำงานที่มีความท้าทาย ไม่ซ้ำซาก จำเจ เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ชอบพบปะผู้คน ให้ความสำคัญกับเรื่องของการผูกพันองค์การเป็นอันดับสุดท้าย จึงมักจะเปลี่ยนงานเสมอหากไม่มีอะไรท้าทาย²⁶

คำว่าเจนเนอเรชั่นวายนั้น หรือที่สามารถเรียกชื่ออื่นๆ ได้ เช่น มิลลิเนียนเจนเนอเรชั่น, อินเทอร์เน็ตเจนเนอเรชั่น หรือเอคโคบูมเมอร์ (บุตรของเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมส์) กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายนั้นเป็นกลุ่มที่มีความเป็นตนเองสูง สามารถแบ่งความสำคัญระหว่างการทำงานและความเป็นส่วนตัวได้อย่างสมดุล มีความกล้าแสดงออก มองโลกในแง่ดี กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ชอบการเข้าสังคม ไม่ชอบยึดติดหรือถูกผูกมัด และที่สำคัญคือไม่ค่อยให้ความสำคัญกับลำดับชั้นอาวุโสมากนัก สามารถจะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี แต่จัดอันดับของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายคือไม่สามารถอดทนกับอะไรได้นาน ชอบที่จะเปลี่ยนงานบ่อยหากไม่มีอะไรท้าทาย และบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน จึงไม่ทำให้เกิดความผูกพันกับองค์การมากนัก²⁷

โดยสรุปแล้วกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายคือ เป็นคนที่มีลักษณะที่มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ กล้าแสดงออกและกล้าตัดสินใจ ชอบการเข้าสังคมพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น รักความก้าวหน้าและความเป็นการทำงานที่เป็นอิสระ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีสมดุลในเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวด้วย (Work Life Balance) ชอบการเปลี่ยนแปลงท้าทาย ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่ซ้ำซาก จำเจ หากมองถึงในมุมของบุคลากรขององค์การนับว่าเป็นบุคลากรที่สามารถทำงานได้หลากหลาย มั่นใจตนเอง เรียนรู้เร็ว แต่ไม่มีความอดทน บางทีทำให้กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นยาคือเป็นคนที่ไม่มีกาลเทศะ และสิ่งที่สำคัญคือเป็นบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์การน้อยที่สุด จึงทำให้เกิดอัตราการลาออกในกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายสูง ซึ่ง สคร. ก็ถือว่าเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายสูง

²⁶ เสาวนีย์พิสิฐานุสรณ์, “Generation Y ตบเท้าเข้าสู่โลกธุรกิจ,” Positioning Magazine มิถุนายน [online] 2550, <http://www.positioningmag.com/Magazine/Details.aspx?id=60546> (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2560)

²⁷ อุมารณ์ ภัทรวาณิชย์, “วิจัยประชากรและสังคม” วารสารประชากร, (2556): 234.

2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน

2.4.1 ความหมายของคุณลักษณะงาน

คุณลักษณะงานคือ งานที่มีความน่าสนใจ งานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทำให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้งานที่หลากหลายมากขึ้น และสามารถให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ²⁸

ลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน คล้ายกันหรือเหมือนกันจะส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจด้านประสบการณ์และการรับรู้ ซึ่งมีความหลากหลายของทักษะเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และผลสะท้อนกลับจากงาน²⁹

เอกลักษณ์และความสนใจของงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้งานที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ³⁰

ดังนั้น ผู้ศึกษาขอสรุปดังนี้ ความหลากหลายด้านทักษะเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญและความน่าสนใจ รวมไปถึงการให้อิสระในการทำงาน ทำให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จในงาน

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ

คุณลักษณะงานสามารถสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน³¹ ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีคุณภาพถ้าผลงานไม่เป็นที่พอใจ ผู้ปฏิบัติงานจะยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น การที่ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและการออกแบบงาน จากการศึกษาของ Herzberg ในการออกแบบงานที่เหมาะสมกับองค์การ นอกจากนี้ยังค้นพบว่าถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดี

²⁸ Milton, *Human Behavior in Organizations Three Levels of Behavior* (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1981), 159.

²⁹ Hackman, J. R., & Oldham, G. R., *Work redesign* (Massachusetts, 1980), 90.

³⁰ วุฒิพงษ์ ฐิตวิมุตติ, “สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558), 27.

³¹ Hackman, J. R., & Oldham, G. R., *Work redesign* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1980), 90.

ออกมา และผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ซึ่งทำให้เกิดแนวความคิด แบบจำลองคุณลักษณะของงาน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณลักษณะงาน (Job Characteristics) ทั้ง 5 ประการที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

(1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะงานที่มีความแตกต่างหลากหลายด้านในหน่วยงานนั้น

(2) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ระดับความมากน้อยที่บุคคลได้ทำงานจนสำเร็จ และระบุส่วนของงานที่เกิดจากความพยายามในการทำงานของตนทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มจนจบ

(3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึงระดับความมากน้อยของงานที่กระทบต่อความเป็นอยู่ของชีวิตผู้ปฏิบัติงาน

(4) ความมีเอกสิทธิ์ของงาน (Autonomy) หมายถึง ความมีอิสระในการตัดสินใจ การวางแผนและเลือกใช้วิธีของผู้ปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

(5) ผลย้อนกลับของงาน (Feedback) ระดับความมากน้อยของบุคคลที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างชัดเจนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2. สภาวะทางจิตวิทยา (Critical Psychological States) ประกอบด้วย

(1) ประสบการณ์การรับรู้ความหมายของงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกว่างานมีคุณค่าความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากความหลากหลายของทักษะ ความรับผิดชอบและความสำคัญของงาน

(2) ประสบการณ์การรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลของงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกว่าตนเองสามารถทำงานได้มากน้อยเท่าใด โดยพิจารณาจากความเป็นอิสระของงาน

(3) การรับรู้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติของงาน หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติงานที่ตนทำ พิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับ

จึงสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ ส่งผลต่อสภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการได้

3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลและงาน (Personal and Work Outcomes) เมื่อบุคคลมีภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 สภาวะ จากการปฏิบัติงานแล้ว อันจะเกิดผลลัพธ์ ดังนี้

(1) แรงจูงใจภายในสูงขึ้น

(2) ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

(4) อัตราการขาดงาน การลาออกลดลง

การออกแบบคุณลักษณะงาน³² จากง่ายไปหายากไว้ จากง่ายไปหายากไว้ ดังนี้

1. การกำหนดลักษณะงานตามความเรียบง่าย (Job Simplification) โดยกำหนดการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง โดยผู้ปฏิบัติไม่ต้องตัดสินใจแต่อย่างใด
2. การกำหนดลักษณะงานโดยวิธีการขยายงาน (Job Enlargement) โดยกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแบบกว้าง โดยผู้ปฏิบัติต้องสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย
3. การกำหนดลักษณะงานโดยวิธีหมุนเวียน (Job Rotation) โดยให้มีการหมุนเวียนสลับผลัดเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติต้องปฏิบัติงานได้ทุกลักษณะงานส่งผลให้เกิดความท้าทายในการทำงาน
4. การกำหนดลักษณะงานโดยวิธีการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ผู้ศึกษาเห็นว่า คุณลักษณะงานที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรรักและทำงานอยู่กับองค์กร แต่ถ้าคุณลักษณะงานไม่ดีจะส่งผลต่อสภาวะจิตใจทำให้บุคลากรไม่ยอมปฏิบัติงานและไม่อยู่กับองค์กร และนำไปสู่การตัดสินใจลาออกและโอนย้าย ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะงานมีความสำคัญและมีผลอย่างมากในการสร้างแรงจูงใจภายในตัวบุคคล ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจในการลาออกหรือโอนย้าย

2.5 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

2.5.1 ความหมายของความตั้งใจลาออก

การลาออกเป็นการที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ³³

1. การลาออกโดยสมัครใจ (voluntary turnover) หมายถึงการที่พนักงานตัดสินใจในการลาออกจากงานเองไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม

³² วรพงษ์ ฐิตวิมุตติ, “สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558), 28.

³³ เรื่องเดียวกัน, 33.

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (involuntary turnover) หมายถึง การที่พนักงานลาออกโดยที่ไม่ได้เป็นผู้เลือกเอง และอยู่เหนือการควบคุมของพนักงาน ซึ่งการลาออกอาจเกิดจากการถูกปลดหรือไล่ออก

ความหมายว่าความตั้งใจลาออก คือ ความต้องการที่จะลาออกจากองค์การที่อยู่ปัจจุบัน แต่ยังไม่ได้ออก ซึ่งถือว่าเป็นตัวพยากรณ์ได้ดีที่สุด³⁴

สรุปได้ว่าความตั้งใจลาออก เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยตั้งใจที่จะไม่ทำงานภายในหน่วยงานเดิม หรือต้องการสามารถตัดสินใจที่จะลาออกได้ทันที และหากยังไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ต้องการได้ก็จะยังไม่ลาออก แต่จะแสดงพฤติกรรมอื่นออกมาแทน เช่น การขาด ลา มาสาย ไม่ตั้งใจทำงานซึ่งผลประสิทธิภาพการทำงานทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

2.5.2 ประเภทของความตั้งใจในการลาออก³⁵

ความตั้งใจที่จะลาออกมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมการลาออกโดยตรงคือ การที่พนักงานตัดสินใจลาออกโดยทันที แม้ว่าจะยังไม่มีการที่รองรับอยู่ก็ตาม

2. พฤติกรรมการค้นหาทางเลือกคือ เมื่อพนักงานตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์การก็จะพยายามหาองค์การอื่นมารองรับการทำงานได้ทันที แต่โอกาสในการที่จะค้นหาองค์การใหม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ และขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย

3. พฤติกรรมด้านอื่นๆ คือ เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก แต่ไม่สามารถหาทางเลือกอื่นที่ตนปรารถนาได้หรืออาจจะมีทางเลือกน้อย พนักงานก็ยังไม่ลาออกจากองค์การ แต่จะแสดงพฤติกรรมอื่นขึ้นมาแทน เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย ทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์เป็นกลไกในการป้องกันตนเอง เพื่อเป็นการลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่ตนเองไม่สามารถลาออกจากองค์การได้ ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นกระบวนการที่เกิดก่อนการตัดสินใจลาออกจากงานจริงๆ หรือกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่จะลาออกหรือไม่ลาออกจากงานขององค์การเดิม

³⁴ เรื่องเดียวกัน, 34.

³⁵ วรเชษฐ อากาศแจ้ง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555), 10.

2.5.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้³⁶

1. ความคาดหวังที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นของบุคคลเกี่ยวกับงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน
3. ผลตอบแทนในรูปตัวเงิน
4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพเกี่ยวกับงาน
5. เนื้อหาหรือลักษณะภายในของงาน
6. รูปแบบการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยต่างๆที่ทำให้บุคลากรเกิดการตัดสินใจลาออกจากงานไว้ดังนี้³⁷

1. ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ได้แก่ การจ่ายผลตอบแทน ความก้าวหน้าในสายงาน
ขนาดขององค์การ
 2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกับ
ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
 3. ลักษณะของงาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความมีอิสระของอำนาจในการตัดสินใจที่
เกี่ยวข้องกับงาน ขนาดของความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
 4. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง บุคลิกภาพ
- ปัจจัยที่เป็นรูปแบบเกี่ยวกับทฤษฎีการคงอยู่ไว้ 4 ปัจจัย³⁸ ได้แก่
1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristic) โอกาสที่สามารถจะไปทำงานที่อื่น
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว
 2. ปัจจัยด้านภารกิจ (Task Requirement) ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การมี
ส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ความสามารถในการสื่อสาร
 3. ปัจจัยด้านองค์การ (Organization Characteristic) ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทน การ
ได้รับความยุติธรรมในองค์การ โอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

³⁶ Mowday, Porter and Steers, *Employee and Turnover* (New Yoke: Academic press, 1982).

³⁷ Steers, R. M, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, (1997): 46 - 56.

³⁸ Taunton, R., Krampitz, S and Wood, C., "Manager impact on retention of hospital staff, Part 1," *Journal of Nursing Administration*, (1989): 19.

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager Characteristic) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหารงาน มีภาวะความเป็นผู้นำสูง

2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

2.6.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันองค์การหมายถึง บุคลากรมีความเป็นพรรคพวกเดียวกัน มีอารมณ์ความรู้สึกร่วมกันในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้³⁹

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับองค์การ (Identification) คือ การที่บุคลากรกำหนดเป้าหมายและค่านิยมของตนเองให้สามารถสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การได้ร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วมกับองค์การ (Involvement) คือ การที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่การทำงานพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและทุ่มเทอย่างเต็มที่ให้กับองค์การ

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) คือ บุคลากรมีความรักและความซื่อสัตย์ต่อองค์การ

รัชนิวรรณ ตริทิพย์ ให้ความหมายว่า ความตั้งใจของบุคลากรที่ต้องการจะดำรงอยู่ด้วยความเป็นพนักงานขององค์การไว้ คือมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบุคลากรกับองค์การ อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่เชื่อมโยงเอง ลักษณะทางบุคลิกภาพและความสนใจของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยการแสดงออกในหลายๆ รูปแบบเช่น ความทุ่มเท ตั้งใจทำงาน ความพยายามในการทำงาน ยินดีที่จะทำงาน และเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ⁴⁰

³⁹ Buchanan, H.B., "Building Organization Commitment The Socialization of Managers in Work Organization," *Administrative Science Quarterly* (1974): 533-546.

⁴⁰ รัชนิวรรณ ตริทิพย์, "ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความผูกพันต่อองค์การการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 9.

กรกช สุขช่วย ได้ให้ความหมายต่อการผูกพันองค์การไว้ว่า เป็นความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวขององค์การ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ตั้งใจและทุ่มเททั้งกายและใจในการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ โดยผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การโดยที่ไม่มีความต้องการที่จะลาออก ซึ่งความผูกพันองค์การประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ⁴¹

1. การแสดงตัว ได้แก่ ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการยอมรับจุดมุ่งหมาย ค่านิยม และภูมิใจเมื่อเห็นองค์การประสบความสำเร็จ
2. ความต้องการการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีส่วนร่วม เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ เต็มใจเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบ
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ได้แก่ ความต้องการที่จะได้ทำงานกับองค์การยินดีและเต็มใจถึงแม้จะต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะสมก็ตาม และมีความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเรื่องการลาออกจากองค์การจึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก

2.6.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ มีดังต่อไปนี้⁴²

1. พนักงานมีการแสดงการมีส่วนร่วมสูงในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ และมีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยม
2. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีความปรารถนาและความต้องการอย่างแรงกล้าในการที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะมีความเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์การในระดับสูง และจะเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานและกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เพราะเชื่อว่างานของตนเป็นตัวเชื่อมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ
4. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจะเต็มใจในการใช้ความพยายามของตนเพื่อองค์การและขยายผลการทำงานไปสู่ผลงานในระดับสูง

⁴¹ กรกช สุขช่วย, “ความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554).

⁴² Mowday, Porter and Steers, *Employee and Turnover* (New York: Academic press, 1982), 27.

2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่

2.7.1 ความหมายของการคงอยู่

ปริยาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวไว้ว่า การคงอยู่ขององค์กร คือการดูแลและธำรงรักษาพนักงานที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกให้มาเป็นสมาชิกในองค์กร แล้วไม่มีความคิดอยากลาออก⁴³

วรารัตน์ บุญนัส ให้ความหมายไว้ว่า การคงอยู่ในงานของพนักงานนั้น เป็นความสามารถขององค์กรในการที่จะธำรงรักษาพนักงานและการที่มีพนักงานอยู่กับองค์กรจำนวนมากนั้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากน้อยแค่ไหนอีกด้วย⁴⁴

จากความหมายของการคงอยู่ในองค์กร พอที่จะสรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร มีความสำคัญทั้งต่อองค์กร การดำเนินงานขององค์กร ตัวบุคคล รวมไปถึงแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรและผู้บริหารขององค์กรด้วย

2.7.2 ความสำคัญของการคงอยู่⁴⁵

การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อองค์กรด้วยสาเหตุดังนี้

1. ถ้าองค์กรสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรเป็นเวลานานได้ บุคลากรก็จะเกิดความเชี่ยวชาญในงาน และจะส่งผลให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้
2. เมื่อบุคลากรทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานานส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์กร

⁴³ ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด, 2547), 130.

⁴⁴ วรารัตน์ บุญนัส, “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลใหม่กับการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและความผูกพันต่อเป้าหมาย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง,” (งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550).

⁴⁵ แคปเพิลลี ปีเตอร์, *การว่าจ้างและสรรหาบุคลากร* (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2550), 107-115.

3. ถ้าสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร เป็นผลทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาบุคลากรเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างสูง

2.7.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่

การคงอยู่อย่างยั่งยืน เป็นทัศนคติของพนักงานทั้งที่แสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก การรับรู้และการเรียนรู้ของพนักงานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน จะมีพฤติกรรมตระหนักถึงความสำคัญ และมีแรงบันดาลใจต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานในเชิงพัฒนา และจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งช่วยทำให้เกิดความคิด ร่วมใจ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อการสร้างสรรค์ ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในองค์กร มีบทบาทและหน้าที่ในการสร้างพัฒนา และรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสรรค์ความรู้สึกต้องการคงอยู่กับองค์กรตลอดไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่อย่างยั่งยืนไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเรียบเรียง ดังต่อไปนี้

เป็นความสัมพันธ์อย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิก และการมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีความผูกพันอย่างแนบแน่นกับองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่
2. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
3. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กร

การและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร⁴⁶

ความเชื่อของคนที่ผูกพันกับองค์กรความรู้สึกผูกพันกับงาน ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการกระทำ 3 ประการ ดังนี้⁴⁷

1. การยินยอมทำตาม (Compliance) ความต้องการขององค์กร โดยได้รับบางอย่างตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง
2. การยึดมั่นในองค์กร (Identification) คือ การที่บุคลากรยอมทำตามความต้องการขององค์กร และความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

⁴⁶ Steers, R. M, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, (1997): 57.

⁴⁷ กนกพร สุโพภาค, "การธำรงรักษาพนักงาน," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), 25.

3. การซึมซับค่านิยมขององค์กร (Internalization) คือ การที่บุคลากรรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง

สรุปได้ว่าการคงอยู่อย่างยั่งยืน หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่แสดงออกในลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในองค์กรด้วยการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร

2. ความเต็มใจที่พร้อมจะทุ่มเทความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อองค์กร

3. ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรของตนตลอดไป

แนวทางการเสริมสร้างและสนับสนุนให้พนักงานมีความต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน ดังนี้⁴⁸

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับแนวคิด ค่านิยมร่วม ชีตความสามารถหลัก และวัฒนธรรมองค์กร

2. การจัดให้มีสายความก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาสายความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานโดยการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งศาสตร์และศิลป์อย่างต่อเนื่อง

3. การกำหนดผลประโยชน์หรือผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

4. การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร

5. การส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน

6. มีการสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งความสุข

7. พนักงานได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูงและองค์การ

8. พนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า และอำนาจในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง/หน้าที่งานที่ได้รับมอบ

9. การเพิ่มพูนความสำคัญหรือคุณค่าในงานที่พนักงานรับผิดชอบ

10. พนักงานรับรู้ข่าวสารขององค์การอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน

11. พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมสื่อสารที่ส่งเสริมและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

จากผลการวิจัยของ The Gallup Organization สรุปได้ว่า สัดส่วนของพนักงานในองค์กรสามารถแบ่งกลุ่มความต้องการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานได้ 3 กลุ่มดังนี้

⁴⁸ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551), 65.

กลุ่มแรก Actively Engaged Employees คือ พนักงานที่มีความต้องการคงอยู่กับองค์กรสูง มีจำนวน 29% เป็นกลุ่มที่เป็นดาวเด่นขององค์กร มีความมุ่งมั่นต่องาน มีความรู้สึกผูกพัน และจงรักภักดีกับองค์กรอย่างแน่นแฟ้น ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็แสวงหาแนวทางการพัฒนาตนเองและองค์กรโดยรวมอยู่ตลอดเวลา

กลุ่มที่สอง Not Engaged Employees คือ พนักงานที่ไม่มีความต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างเพียงพอมี 54% พนักงานกลุ่มนี้มีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งขององค์กร ได้ให้ความหมายของคนกลุ่มพนักงานเหล่านี้ว่า “เป็นผีดิบขององค์กร” (The Company Zombies) ซึ่งมาทำงานทุกวันแต่ทำงานไปวันๆ ตามความต้องการของงานขั้นพื้นฐานเท่านั้น ปราศจากความมุ่งมั่นในงานและการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อย่างไม่รู้จบแม้จะมีความมุ่งมั่นตามแนวทางองค์กร แต่ก็ไม่มี การต่อต้านแต่ประการใด

กลุ่มที่สาม Actively Disengaged Employees คือพนักงานที่ไร้ความต้องการคงอยู่กับองค์กรโดยสิ้นเชิงมี 17% พนักงานกลุ่มนี้ไม่มีความสุขในการทำงาน และเป็นปัญหาต่อองค์กรเป็นอย่างมาก มีความรู้สึกเป็นลบต่อองค์กร นอกจากตนเองจะไม่สร้างผลงานแล้ว ยังพยายามแพร่ความไม่มีความสุขไปยังเพื่อนร่วมงานรอบข้าง โดยพยายามขัดขวางการสร้างผลงานของผู้อื่นด้วย

ดังนั้น หากองค์กรใดต้องการให้มีสัดส่วนของกลุ่มแรกเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และมีพนักงานกลุ่มที่สามน้อยลงเรื่อย ๆ หรือไม่มีเลย ฝ่ายบริหารขององค์กรที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงานมาพิจารณาเป็นสำคัญ และให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่เช่นนั้นในอนาคตองค์กรจะไม่ก้าวหน้าและอาจล้าหลังกว่าคู่แข่งขึ้นไปเรื่อยๆ

แนวคิดเรื่องการคงอยู่หรือการธำรงรักษามูลค่าการให้คงอยู่กับองค์กรนั้น เป็นเรื่อง ที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะองค์กรจะได้ไม่ต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถไปจากองค์กร อีกทั้งยังสามารถช่วยองค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นองค์กรที่ดูแลบุคลากรได้เป็นอย่างดี และองค์กรเองก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการคัดเลือกสรรหาบุคลากรและฝึกอบรมพนักงานอีกด้วย

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้ม

การลาออกคือ ความพึงพอใจด้านหัวหน้างาน ความก้าวหน้า ความมั่นคง รายได้⁴⁹

ตุ้มทอง สิรินุต ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ผลการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่มีแนวโน้มการลาออกสูง ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานคือ ความพึงพอใจในลักษณะงาน รายได้ โอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานและความผูกพันในองค์กร⁵⁰

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเภสัชกรรม⁵¹ โดยการศึกษาครั้งนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของงาน ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กรและการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกร ($r=-0.471$) ส่วนความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กรและการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกร ($r=0.511$ และ $r=0.698$) ตามลำดับ ดังนั้น องค์กรเภสัชกรรมควรทำให้เกิดความชัดเจนของงานโดยมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน และในกรณีที่ มีการเปลี่ยนแปลงควรชี้แจงถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในขอบเขตของงาน ที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ ควรทำให้เกิดความเท่าเทียมในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธา มีบรรทัดฐานการทำงานเดียวกันทั้งองค์กร และควรปรับปรุงแบบของสิทธิประโยชน์แก่เภสัชกรให้ เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการชดเชยความรู้สึกว่าตนเองเสียเปรียบซึ่งอาจช่วยลดระดับการเปรียบเทียบกับ ตลาดแรงงานลง และเพื่อที่จะรักษาเภสัชกรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่กับ องค์กรซึ่งเป็นการลดต้นทุนขององค์กรอีกทางหนึ่ง

การสูญเสียกำลังคนในระดับมัธยมศึกษาในราชการพลเรือนและศึกษาภูมิหลังของข้าราชการ ที่ขอลาออกจากราชการในช่วงปีงบประมาณ 2528-2530 (1 ตุลาคม 2528 – 30 กันยายน 2530) รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการระดับมัธยมศึกษาลาออกจากราชการ ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะ

⁴⁹ กราติ บุตรศักดิ์ศรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงานและ แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540), 13.

⁵⁰ ตุ้มทอง สิรินุต, “ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง,” (ภาคินพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540).

⁵¹ จิตภา เสน่ห์นุช, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงานของเภสัชกรที่ ปฏิบัติงานในองค์กรเภสัชกรรม,” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการองค์การ เภสัชกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553), (1).

ข้าราชการพลเรือนที่อยู่ภายใต้สังกัดของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า เมื่อคิดเฉลี่ยเป็นรายปีมีผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาที่ขาดแคลนลาออกจากราชการประมาณปีละ 400 คน ในขณะที่ราชการไม่สามารถสรรหากำลังคนประเภทนี้เข้ารับราชการได้เพียงพอ จึงเป็นปัญหาสำคัญเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ต้องหาทางแก้ไขโดยเร่งด่วน ส่วนการศึกษาทางด้านปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการระดับมัธยมศึกษาลาออกจากราชการพบว่า มีปัจจัยหลัก 4 ประการ เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้⁵²

1. ค่าตอบแทน ในประเด็นของเงินเดือนที่ไม่พอกับค่าครองชีพ และการจัดสวัสดิการที่ไม่ดีพอ การกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและผลงานเป็นหลัก แต่คำนึงจำนวนปีการศึกษามากกว่า
2. ผู้บังคับบัญชา และการปกครองบังคับบัญชา ในประเด็นของการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความรู้ความสามารถในเกี่ยวกับงานในหน้าที่การบริหารงานและปกครองบังคับบัญชา
3. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความเหลื่อมล้ำในความก้าวหน้าของราชการต่างสังกัด
4. การบริหารงานระบบราชการ ในประเด็นของความไม่เป็นอิสระในการปฏิบัติงานและในการแสดงความคิดเห็น

การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร⁵³ โดยศึกษาองค์การเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลทำให้พนักงานอยู่กับองค์กร และเพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการลาออกจากองค์กรของพนักงานรุ่นใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานรุ่นใหม่มีความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยที่เพศและอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยภายใน 5 อันดับแรก ที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทาย ความสามารถเงินเดือนดี การมีเพื่อนร่วมงานดี สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่น่าสนใจและผู้บังคับบัญชาดี ตามลำดับและปัจจัยภายนอก 5 อันดับแรก ที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ลาออกจากองค์กรได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทาย

⁵² แฉ่งน้อย ศรีจารธนบุลย์, รายงานการวิจัยเรื่องการสูญเสียกำลังคนระดับมัธยมศึกษาในราชการพลเรือน (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2531), 1.

⁵³ ดุจดาว มีปรีชา, “การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาพัฒนาสังคม คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539), (1).

ความสามารถมากกว่า เงินเดือนที่ดีกว่าโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และโอกาสพัฒนาความรู้ ด้านการศึกษา/การฝึกอบรม ได้รับการจัดอันดับที่เท่ากัน

จากผลงานวิจัยที่ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรในองค์การมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและส่งผลให้เกิดความตั้งใจที่จะลาออกหรือมีความตั้งใจที่จะแสวงหางานใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยสรุปได้ดังนี้

1. การสูญเสียกำลังคนในระบบราชการ จะทำให้พบสาเหตุของการสูญเสียกำลังคนใน ภาครัฐ คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพที่สูงในปัจจุบัน และการจัดสวัสดิการที่ไม่ดีพอ การกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและผลงานเป็นหลัก แต่ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการพิจารณาค่าตอบแทน จึงก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม ดังนั้น องค์การควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์/ปัจจัยในกระบวนการพิจารณาค่าตอบแทน

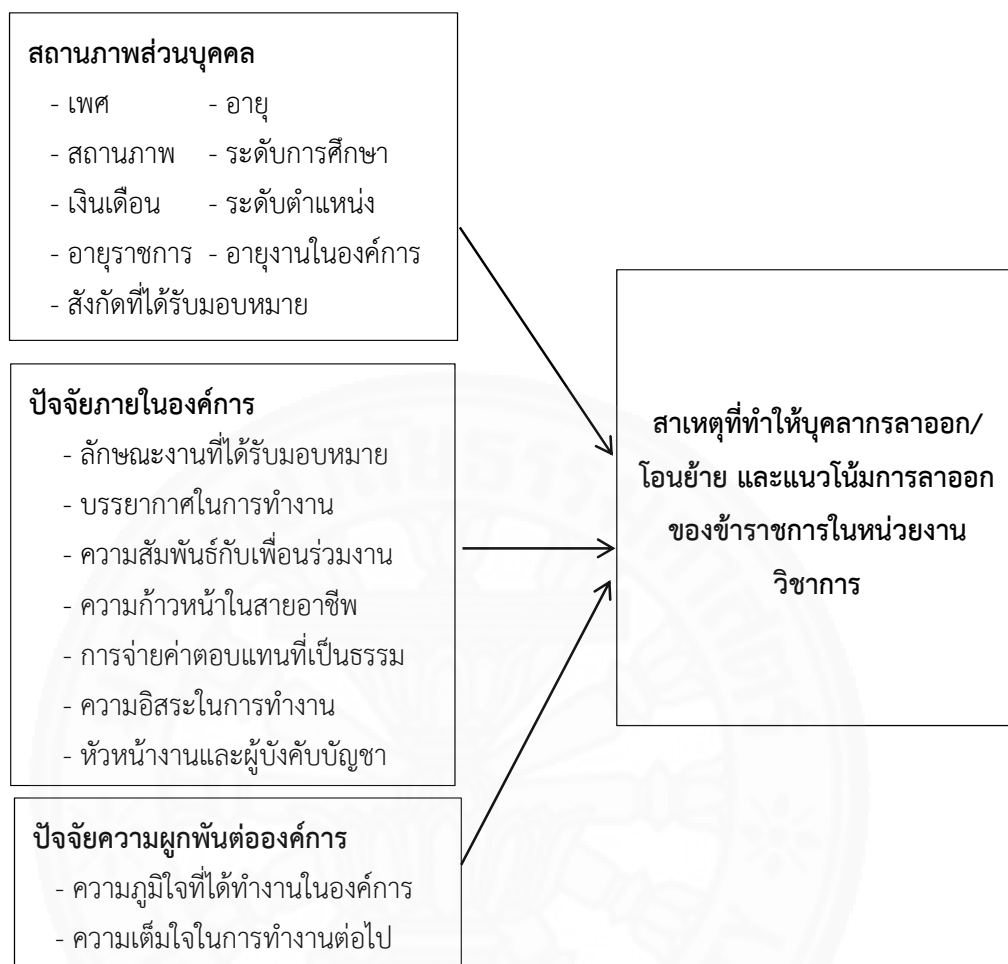
1.2 ผู้บังคับบัญชา และการปกครองบังคับบัญชา ในประเด็นของการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับที่ไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ การบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชา

1.3 โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เกิดความเหลื่อมล้ำในการก้าวหน้าของราชการต่างสังกัด เช่น ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์การ ทั้งนี้ ควรทำให้เกิดความชัดเจนของงานโดยมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน และในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงควรชี้แจงถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ ควรทำให้เกิดความเท่าเทียมในการทำงาน

1.4 การบริหารงานของระบบราชการ ในประเด็นนโยบายและการบริหารที่ไม่มีความชัดเจนของผู้บริหาร ลักษณะการถ่ายทอดค่าเป้าหมายขององค์การลงสู่ระดับบุคคลไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์การไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ รวมทั้งความไม่เป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของบุคลากร จึงควรมีบรรทัดฐานการทำงานในรูปแบบเดียวกันทั้งองค์การ

2. การสูญเสียกำลังคนของภาครัฐกิจเอกชน ปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ขององค์การ ลาออกจากองค์การ ได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถมากกว่า เงินเดือนที่ดีกว่า โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และโอกาสพัฒนาความรู้ในด้านการศึกษา/การฝึกอบรม ได้รับการจัดอันดับที่เท่ากัน สาเหตุด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการรองลงมา ได้แก่ สาเหตุด้านโอกาสความก้าวหน้าความมั่นคงของงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ความต้องการมีสวัสดิการที่ดี

2.9 กรอบการวิจัย



ภาพที่ 2.6 กรอบการวิจัย

บทที่ 3

ข้อมูลและวิธีการศึกษา

3.1 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

3.1.1 ประวัติความเป็นมาโดยย่อ¹

เมื่อ พ.ศ. 2520 กรมบัญชีได้ยกฐานะจากแผนกรัฐวิสาหกิจในกองรายได้ให้เป็น “กองรัฐวิสาหกิจ” ตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในประเทศ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทำหน้าที่ในการการควบคุม กำหนดนโยบายในด้านการเงินการบัญชี และรวมไปถึงการบริหารงานบุคคล ต่อมากรมบัญชีกลางได้เปลี่ยนฐานะเป็น “สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ” เมื่อปี พ.ศ. 2538 จากเดิมเป็นแค่เพียงหน่วยงานที่ควบคุมและปฏิบัติการ จึงได้เพิ่มภารกิจมาเป็นหน่วยงานกำกับดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุน ตลอดจนกระจายอำนาจด้านการเงินการคลังไปให้ส่วนราชการต่างๆ และส่วนภูมิภาคด้วย และหลังจากเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ จึงทำให้รัฐบาลจึงต้องเพิ่มศักยภาพและให้ความสำคัญแก่รัฐวิสาหกิจ จึงได้ยกฐานะให้มีระดับเทียบเท่ากรม ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545 ให้เป็น “สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ” จนถึงปัจจุบันนี้

3.1.2 บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ²

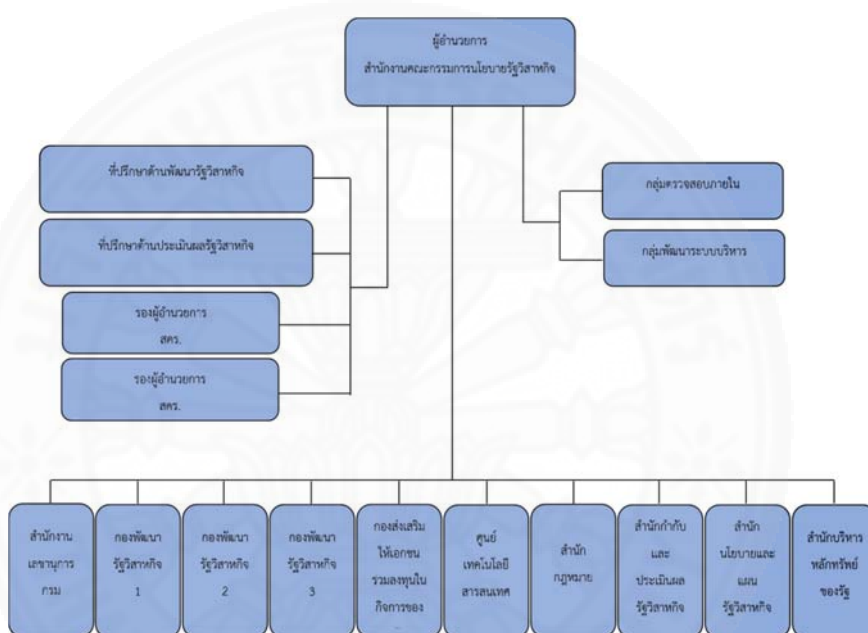
บทบาทหน้าที่ของ สคร. คือ กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อพัฒนาประเทศและสามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนที่ดำเนินกิจการในลักษณะเดียวกันได้ ซึ่งการที่จะทำให้อำนาจรัฐวิสาหกิจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นหน้าที่ของ สคร. ในการนำเครื่องมือและแนวปฏิบัติต่าง ๆ มาใช้สอยในการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้แก่อำนาจรัฐวิสาหกิจ

¹ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ความเป็นมา, <http://www.sepo.go.th/content/1> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

² สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง, 2550), 13.

ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 55 แห่ง มีมูลค่าทรัพย์สินรวมประมาณ 13.5 ล้านล้านบาท รัฐวิสาหกิจสามารถสร้างรายได้ประมาณ 2,115,913 ล้านบาท และกำไรสุทธิประมาณ 193,345.10 ล้านบาท การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไทย ดังนั้น การบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศเป็นอย่างยิ่ง ขณะที่การบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความเสียหายในวงกว้างได้เช่นกัน

3.1.3 โครงสร้างองค์กร³



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กร, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, โครงสร้างองค์กร, <http://www.sepo.go.th/content/3> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างตำแหน่ง ดังนี้

1. ข้าราชการจำนวน 139 คน แบ่งเป็น

ประเภทบริหารระดับสูง	1 คน
ประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ	2 คน
ประเภทบริหารระดับต้น	2 คน

³ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, โครงสร้างองค์กร, <http://www.sepo.go.th/content/3> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

ประเภทอำนวยการระดับสูง	8 คน
ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ	3 คน
ประเภทอำนวยการระดับต้น	1 คน
ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ	15 คน
ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ	39 คน
ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ	68 คน

2. ลูกจ้างประจำจำนวน 1 คน
3. พนักงานราชการจำนวน 30 คน
4. ลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 36 คน

3.1.4 วิสัยทัศน์ (Vision)⁴

เป็นเสาหลักด้านรัฐวิสาหกิจ หลักทรัพย์ของรัฐ และการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.1.5 พันธกิจ⁵

1. เสนอแนะนโยบาย แผน กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ
2. กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย แผน กฎหมาย และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจ
3. ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการของการบริหารและพัฒนาองค์กรแก่รัฐวิสาหกิจ
4. ดำเนินการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐในวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบของทุนทั้งหมด
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

⁴ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์,” <http://www.sepo.go.th/content/2> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

⁵ เรื่องเดียวกัน.

3.1.6 ภารกิจหลัก⁶

บริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการกำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ พร้อมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

3.1.7 ยุทธศาสตร์⁷

1. พัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพในรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่ในระดับสากล
2. บริหารจัดการและเพิ่มมูลค่าหลักทรัพย์ของรัฐอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพเชิงรุก และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าในการดำเนินงาน มีความโปร่งใสเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้ตามเป้าหมายและมีคุณภาพ

3.1.8 สถิติการสูญเสียข้าราชการ⁸ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สถิติการสูญเสียข้าราชการ

สถิติการสูญเสียข้าราชการ ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ							
ปีงบประมาณ	จำนวนบุคลากร	ลาออก		โอนย้าย		รวม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2555	111	6	5.41	13	11.71	19	17.12
2556	103	3	2.91	5	4.85	8	7.77
2557	111	7	6.31	7	6.31	14	12.61
2558	109	4	3.67	9	8.26	13	11.93
2559	107	9	8.33	6	5.56	15	13.89

⁶ เรืองเดียวกัน.

⁷ เรืองเดียวกัน.

⁸ เอกลักษณ์ อยู่เจริญ, สัมภาษณ์โดย กรณีการ เกตทอง, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 10 กุมภาพันธ์ 2560.

จากตารางที่ 3.1 แสดงให้เห็นว่าจำนวนบุคลากรที่ลาออก/โอนย้ายในปี 2559 อยู่ที่ร้อยละ 13.89 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง เมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด และจากสถิติที่ได้รวบรวมมาตั้งแต่ปี 2555-2559 มีอัตราการลาออก/โอนย้าย อยู่ในระดับสูงมาตลอดระยะเวลา 5 ปี

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุในการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยใช้วิธีวิทยาในการวิจัยแบบผสมผสาน คือ ใช้วิธีวิทยาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และวิธีวิทยาเชิงปริมาณ (Quantitative research)

3.2 วิธีการศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.2.1 การศึกษาวิจัยจากเอกสาร โดยการรวบรวมข้อมูลจากบทความ เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำแนวคิด ทฤษฎี บทวิเคราะห์และผลรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาสาเหตุและแนวโน้มในการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการเพื่อนำไปสู่การแก้ไขหรือลดปัญหาการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ

3.2.2. การศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์และเจาะลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง บทสัมภาษณ์มีการกำหนดไว้แบบเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดและวิธีการดำเนินการศึกษการวิจัย มีดังนี้

- ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการตั้งแต่ระดับปฏิบัติการและระดับชำนาญการที่เคยปฏิบัติราชการและที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

3.3.1 วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กับกลุ่มข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย (ในช่วงปีงบประมาณ 2555-2559) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงในการสัมภาษณ์

3.3.2 วิธีวิทยาเชิงปริมาณ ใช้กับกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบัน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Socience: SPSS for window)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยมีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้เป็นแนวทางและเป็นคำถามแบบปลายเปิด สร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้เสมือนกับการสนทนาในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ได้คำตอบที่แท้จริงที่สุด

3.4.2. วิธีวิทยาเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งประกอบด้วย คำถามปลายเปิด (Closed Ended Questions) และคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการ รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 สร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสาเหตุของการลาออก/โอนย้าย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมโดยวิธีวิทยาเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ตรงประเด็นมากที่สุด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินถึงระดับความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยต่อปัจจัยดังกล่าว โดยให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

ระดับเห็นด้วยมาก	4	คะแนน
ระดับเห็นด้วย	3	คะแนน
ระดับไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ระดับไม่เห็นด้วยมาก	1	คะแนน

การแบ่งช่วงระดับคะแนนโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{(4 - 1)}{4} \\
 &= 0.75
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ผู้ศึกษาจึงนำคะแนนที่ได้มาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ และกำหนดค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละช่วงคะแนนไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.75 คะแนน ค่าความคิดเห็น ต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.76 – 2.50 คะแนน ค่าความคิดเห็น ต่ำ

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 – 3.25 คะแนน ค่าความคิดเห็น สูง

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.26 – 4.00 คะแนน ค่าความคิดเห็น สูงมาก

ส่วนที่ 3 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่กับองค์การ เพื่อวัดแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการออกแบบแบบสอบถามให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง โดยเชื่อมโยงความสอดคล้องของเนื้อหาทั้งหมดกับแนวคิด ทฤษฎี และวิเคราะห์จากบทสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และข้อเสนอแนะความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อประเมินผลความเป็นจริงที่อาจสามารถนำไปสู่แนวทางการลดปัญหาการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการได้

3.6 ข้อจำกัดงานวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้เก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์จากบุคคลที่เคยปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2559 จึงอาจทำให้เกิดอุปสรรคในการนัดสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลดังกล่าว จึงทำให้ผู้ศึกษาต้องเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจงที่สามารถติดต่อได้เท่านั้น และการเก็บแบบสอบถามเลือกเฉพาะข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการเท่านั้น จึงอาจทำให้ไม่ได้รับข้อมูลในทุกๆ ด้าน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการ ในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้ายของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 ราย แบ่งออกเป็น ข้าราชการที่ลาออกจำนวน 3 ราย และข้าราชการที่โอนย้ายจำนวน 3 ราย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การตอบแบบสอบถามของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำนวน 70 คน โดยวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

ส่วนที่ 3 การคงอยู่กับองค์กรของบุคลากร

4.1. ผลการวิจัย

4.1.1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย จากผลการศึกษาผู้ศึกษาได้นำเสนอเรียบเรียงเขียนเป็นประเด็นสาเหตุที่ทำให้ ข้าราชการลาออก/โอนย้ายที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์แล้ว ดังนี้ ตารางที่ 4.1 รายละเอียดผู้ให้สัมภาษณ์สาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจลาออกและโอนย้ายของข้าราชการ

กลุ่มตัวอย่าง	ตำแหน่ง
ข้าราชการที่ลาออก	• นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ • นิติกร • นักวิชาตรวจสอบภายใน
ข้าราชการที่โอนย้าย	• นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ • นักวิเคราะห์นโยบายและแผน • นักวิชาการเงินและบัญชี

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ลาออก

ตำแหน่ง	สาเหตุ/ประเด็น	บทสัมภาษณ์
นักวิเคราะห์ รัฐวิสาหกิจ	ด้านลักษณะงานที่ ได้รับมอบหมาย	“งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ไม่มีความท้าทายในส่วนที่ต้องดูแล รัฐวิสาหกิจที่สำคัญๆ ก็ไม่ได้รับโอกาสให้ปฏิบัติงาน ทำงานตาม กรอบที่วางไว้ให้ไม่สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเต็มที่ งานอ้อมตัว วันๆ ถ่ายเอกสารประชุม ซ้ำซาก จำเจ ไม่ได้นำความรู้ความสามารถ ที่เรียนมาใช้นัก การทำงานมันต้องสนุก ทำหาย แปลกใหม่”
	ด้านการจ่าย ค่าตอบแทน	“เนื่องจากลักษณะงานที่มีปริมาณมาก ทำให้ต้องอยู่ทำงานล่วงเวลา เสมอๆ อย่างน้อยๆ ในหนึ่งอาทิตย์ต้องมีสัก 3 วัน แต่อัตรา ค่าตอบแทนก็ยังอยู่ในเรทของข้าราชการอยู่ดี หลายๆ ครั้งอยู่ทำงาน ถึงเที่ยงคืนแต่เบิกได้แค่สองทุ่ม ชั่วโมงละ 50 บาท :ซึ่งไม่คุ้มค่าทั้งค่า เดินทาง ค่าอาหาร และเสียทั้งสุขภาพด้วย”
นิติกร	ด้านลักษณะงานที่ ได้รับมอบหมาย	“ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำงานตามความต้องการ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งบางครั้งขัดกับกฎระเบียบ”
	ด้านหัวหน้างานและ ผู้บังคับบัญชา	“ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้คนไม่ถูกกับงาน มอบหมายงานอื่นที่เกินความรับผิดชอบ ประเมินอย่างไม่เป็นธรรม และไม่ชี้แจงการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ”
	ด้านบรรยากาศในการ ทำงานและเพื่อน ร่วมงาน	“ไม่มีความเป็นมิตร ต่างคนต่างอยู่ นิทาลับหลัง ไม่มีความสามัคคี”
นักวิชาการ ตรวจสอบภายใน	ด้านบรรยากาศในการ ทำงานและเพื่อน ร่วมงาน	“สภาพแวดล้อม ทัศนคติและพฤติกรรมในองค์กร และวัฒนธรรม องค์กรมีผลต่อการทำงานเยอะ ขอบแบ่งแยกงานใครงานมันระบบ การทำงานไม่มีปัญหา มีปัญหากับคนทำงาน คนในองค์กรไม่ร่วมมือ ในการทำงาน บุคลากรสายงานหลักเห็นว่าสายงานสนับสนุนไม่มี ความหมาย สภาพแวดล้อมแย่ ถึงแม้ว่าจะลาออกไปเจออะไรไม่รู้ ดีกว่าหรือไม่ดีกว่า แต่อึดอัดอยากไปทีอื่น”
	ด้านความอิสระในการ ทำงาน	“ลักษณะของการตรวจสอบภายใน อย่างที่ทราบคือ การตรวจสอบ ภายในทุกขั้นตอนต้องทำงานด้วยความอิสระ ตรวจพบแล้วต้อง รายงานผลตามความเป็นจริง แต่ในความเป็นจริงต้องได้รับความ เห็นชอบจากผู้ใหญ่ก่อนว่าควรจจะรายงานอย่างไร ผู้ตรวจสอบภายใน กลายเป็นศัตรูกับทุกๆ คนในองค์กร ถูกนิทา ถูกรังเกียจกับบุคคล ที่ถูกตรวจแล้วพบความผิดปกติ”

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่โอนย้าย

ตำแหน่ง	สาเหตุ/ประเด็น	บทสัมภาษณ์
นักวิเคราะห์ รัฐวิสาหกิจ	ด้านหัวหน้างานและ ผู้บังคับบัญชา	“ผู้บริหารขององค์กรไม่ได้แก้ปัญหาขององค์กร หรือดำเนินงานของ องค์กรโดยไม่คำนึงถึงอนาคตขององค์กร ไม่มีทิศทางในการดำเนินงาน อย่างชัดเจน ไม่มีหลักการ หรือไม่ได้ทำงานเพื่อประชาชน/ส่วนรวมอย่าง แท้จริง และให้ความสำคัญกับบุคลากรในแต่ละส่วนงานไม่เท่าเทียมกัน แบ่งแยกส่วนงานตามภารกิจ ใครใกล้ชิดได้รับการโปรโมท”
	ด้านความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	“สคร. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้สายงานการเติบโตค่อนข้างน้อย และ คนที่เติบโตส่วนใหญ่ก็เป็นคนที่มีความรู้ทางสังคมค่อนข้างดี แต่แปลกที่ ผู้บริหารส่วนใหญ่กลับมีอายุน้อย เหมือนมันจะติดกัน”
นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน	ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	“ด้วยความที่เป็นกรมขนาดเล็กและอยู่ในตำแหน่งที่ต้องรู้ทุกๆ เรื่องของ องค์กรไม่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้มีงานมากกว่าจำนวนคนและต้อง ขอความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย ทำให้ต้องทำงานเกินเวลาบ่อยๆ แต่ ค่าตอบแทนก็ยังเท่าเดิม ค่าล่วงเวลาไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในช่วงเวลาที่ ต้องอยู่ทำงานเกินเวลา เสียทั้งเวลา เงิน และสุขภาพ”
	ด้านหัวหน้างานและ ผู้บังคับบัญชา	“ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการทำงาน ต้องรอให้เกิดปัญหาก่อน ถึงจะกระตือรือร้นและให้ได้ตั้งใจเสมอ ไม่ค่อยให้คำปรึกษาต้องศึกษาเอง จากเอกสารและสอบถามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง”
	ด้านลักษณะงานที่ได้รับ มอบหมาย	“บางคนต้องทำงานเยอะจนต้องทำงานล่วงเวลาบ่อยๆ ในขณะที่บางคน ว่าง ทำให้เห็นถึงการกระจายงานที่ไม่เหมาะสม บางครั้งต้องทำงานควบ ทั้ง 2 ตำแหน่ง ทั้งงานที่ต้องทำประจำและงานที่ผู้บริหารขอให้ช่วย จึงทำ ให้ไม่สามารถทำหน้าที่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น”
นักวิชาการเงินและ บัญชี	ด้านลักษณะงานที่ได้รับ มอบหมาย	“ควรมีการกำหนดลักษณะงานให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ตามหลักวิชาการได้อย่างเต็มที่”
	ด้านบรรยากาศในการ ทำงานเพื่อนร่วมงาน	“ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน ไม่ควรแบ่งแยกระหว่างกันระหว่างสายงานหลักและสายงาน สนับสนุน สายงานหลักมักมองว่าสายงานสนับสนุนเป็นเพียงแม่บ้าน ไม่ได้ มีความรู้ความสามารถเท่ากับสายงานหลัก โดยไม่รับฟังความคิดเห็นและ ไม่เห็นคุณค่าของสายงานสนับสนุนเลย”
	ด้านหัวหน้างานและ ผู้บังคับบัญชา	“ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงข้อจำกัดของแต่ละคน มีความ เป็นผู้นำกล้าตัดสินใจ และควรยอมรับผิดแทนลูกน้อง”
	ด้านความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	“ในการคัดเลือกคนเพื่อให้ทำงานเฉพาะกิจหรือให้เลื่อนตำแหน่ง ใช้ระบบ อุปถัมภ์ การคัดเลือกคนได้มาจากความไว้วางใจ เชื่อใจ คนสนิท บางที ความรู้ความเชี่ยวชาญก็ไม่มี โดยที่ไม่ได้ให้บุคลากรอื่นได้แสดงศักยภาพ แม้ จะร้องขอแล้วก็ตาม”

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การตอบแบบสอบถามของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง อายุราชการ อายุงานในองค์กร สังกัดที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ดังนี้ ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	26	37.14
หญิง	44	62.86
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 62.86 และเป็นเพศชายจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14 ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ 21-25 ปี	7	10.00
อายุ 26-30 ปี	31	44.29
อายุ 31-35 ปี	18	25.71
อายุ 36-40 ปี	12	17.14
อายุ 41-45 ปี	2	2.86
46 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 44.29 มีอายุอยู่ในช่วง 31-35 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 25.71 มีอายุอยู่ในช่วง 36-40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.14 มีอายุอยู่ในช่วง 21-25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และมีอายุอยู่ในช่วง 41-45 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ตามลำดับ ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	56	80
สมรส	12	17.14
หม้าย/หย่าร้าง	2	2.86
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมามีสถานภาพสมรสจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.14 และมีสถานภาพหม้าย/หย่าร้างจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	14	20
ปริญญาโท	54	77.14
ปริญญาเอก	2	2.86
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 77.14 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามระดับเงินเดือน

เงินเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15,000-17,500 บาท	19	27.14
17,501-20,000 บาท	15	21.43
20,001-22,500 บาท	22	31.43
22,501- 25,000 บาท	2	2.86
25,001-27,500 บาท	6	8.57
27,501 บาทขึ้นไป	6	8.57
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 20,001-22,500 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.43 มีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,000-17,500 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14 มีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 17,501-20,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 มีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 27,501 บาทขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.57 มีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 25,001-27,500 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.57 และมีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 22,501- 25,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปฏิบัติการ	50	71.43
ชำนาญการ	20	28.57
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 และตำแหน่งชำนาญการจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ถึง 1 ปี	9	12.86
1 ปีขึ้นไป-3 ปี	21	30.00
3 ปีขึ้นไป-5ปี	16	22.86
5 ปีขึ้นไป-7 ปี	8	11.43
7 ปีขึ้นไป	16	22.86
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการ 1 ปีขึ้นไป-3 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคืออายุราชการ 3 ปีขึ้นไป-5ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.86 มีอายุราชการ 7 ปีขึ้นไปจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.86 อายุราชการไม่ถึง 1 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.86 และมีอายุราชการ 5 ปีขึ้นไป-7ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.43ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามอายุงานในองค์กร

อายุงานในองค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ถึง 1 ปี	9	12.86
1 ปีขึ้นไป-3 ปี	21	30.00
3 ปีขึ้นไป-5ปี	18	25.71
5 ปีขึ้นไป-7 ปี	6	8.57
7 ปีขึ้นไป	16	22.86
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กร 1 ปีขึ้นไป-3 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคืออายุงานในองค์กร 3 ปีขึ้นไป-5ปี จำนวน 18 คน

คิดเป็นร้อยละ 25.71 มีอายุงานในองค์กร 7 ปีขึ้นไปจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.86 อายุงานในองค์กรไม่ถึง 1 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.86 และมีอายุงานในองค์กร 5 ปีขึ้นไป - 7 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการระดับปฏิบัติการและข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำแนกตามสังกัดที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

สังกัดที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ภารกิจหลัก (สกร., สนผ., สพร.1-3, กสร.)	38	55.29
ภารกิจรอง (สกก., สบล.)	12	17.14
ภารกิจสนับสนุน (สล., ศทส., กตส., กพร.)	20	28.57
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายในสังกัดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก (สกร., สนผ., สพร.1-3, กสร., สบล.) จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 55.29 รองลงมาคือ สังกัดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสนับสนุน (สล., ศทส., กตส., กพร.) จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และสังกัดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจภารกิจรอง (สกก.) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.14

ส่วนที่ 2 สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
งานที่ท่านได้รับมอบหมายกับตำแหน่งไม่สอดคล้องกัน	3.00	0.851	สูง
ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านอยู่ไม่ตรงกับความสามารถของท่าน	2.83	0.851	สูง
งานที่ท่านทำอยู่ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	2.87	0.797	สูง
ท่านคิดว่าปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีมากเกินไป จนต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาเสมอ	2.26	1.017	ต่ำ
ท่านคิดว่างานที่ท่านทำมีความซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ	2.61	0.767	สูง
ท่านคิดว่างานที่ท่านทำไม่มีความท้าทาย	2.74	0.793	สูง

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย (ต่อ)

ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ท่านมักประสบปัญหาไม่ทราบว่าจะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไร	2.56	0.694	สูง
ท่านต้องปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ	2.40	0.806	ต่ำ
ท่านไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี	2.99	0.771	สูง
ท่านเห็นว่าลักษณะงานในตำแหน่งของท่านไม่ตรงกับความรู้ที่ท่านเรียนมา	2.80	0.773	สูง
ท่านไม่สามารถวางแผนการปฏิบัติงานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	2.99	0.670	สูง
ท่านไม่สามารถเสนองานตามหลักการและความเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่	2.97	0.659	สูง
ท่านไม่สามารถใช้วิจารณ์งานของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที	2.77	0.745	สูง
ท่านไม่สามารถนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.81	0.666	สูง
รวม	2.76	0.776	สูง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 2.76$) เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่คิดว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายกับตำแหน่งไม่สอดคล้องกัน ($\bar{x} = 3.00$) รองลงมาคือท่านไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 2.99$) และท่านไม่สามารถวางแผนการปฏิบัติงานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 2.99$)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ท่านไม่พอใจในบรรยากาศในการทำงานของท่าน	2.10	0.640	ต่ำ
ท่านคิดว่าบรรยากาศในการทำงานไม่มีส่วนในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ	1.66	0.720	ต่ำมาก

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ท่านมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	1.64	0.615	ต่ำมาก
เพื่อนร่วมงานของท่านไม่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1.66	0.657	ต่ำมาก
ท่านและเพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	1.91	0.697	ต่ำ
ท่านและเพื่อนร่วมงานไม่ให้อิทธิพลและไม่แบ่งแยกตำแหน่งกัน	1.71	0.640	ต่ำมาก
ท่านและเพื่อนร่วมงานไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1.74	0.606	ต่ำมาก
รวม	1.78	0.651	ต่ำ

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 1.78$) เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่คิดว่า ท่านไม่พอใจในบรรยากาศในการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 2.10$) รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานของท่านไม่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 1.91$) และท่านและเพื่อนร่วมงานไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 1.74$)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
งานที่ทำอยู่นั้นไม่ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2.01	0.732	ต่ำ
องค์กรไม่มีนโยบายสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	2.11	0.753	ต่ำ
องค์กรท่านไม่ให้โอกาสในการศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มเติม	1.66	0.562	ต่ำมาก
รวม	1.93	0.682	ต่ำ

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 1.93$) เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่คิดว่าองค์กรไม่มีนโยบายสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ($\bar{X} = 2.11$) รองลงมาคืองานที่ทำอยู่นั้นไม่

ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ($\bar{X} = 2.01$) และองค์การท่านไม่ให้ออกาสในการศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มเติม ($\bar{X} = 1.66$)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทน	($\bar{X}$)	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.90	0.783	สูง
ท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่ในขณะนี้ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ	3.21	0.720	สูง
ท่านไม่พอใจกับเงินเดือนและเงินพิเศษที่ได้รับอื่นๆ	3.20	0.809	สูง
ท่านคิดว่าสวัสดิการที่ท่านได้รับไม่เหมาะสม	2.90	0.887	สูง
รวม	3.05	0.800	สูง

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.05$) เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่าส่วนใหญ่คิดว่าท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่ในขณะนี้ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ ($\bar{X} = 3.21$) รองลงมาคือท่านไม่พอใจกับเงินเดือนและเงินพิเศษที่ได้รับอื่นๆ ($\bar{X} = 3.20$) ท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.90$) ท่านคิดว่าสวัสดิการที่ท่านได้รับไม่เหมาะสม ($\bar{X} = 2.90$)

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา	($\bar{X}$)	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
หัวหน้างานของท่านไม่ให้ความรู้และไม่สอนงานให้แก่ท่าน	2.00	0.799	ต่ำ
หัวหน้างานของท่านไม่คำปรึกษาและไม่คำแนะนำ	1.80	0.628	ต่ำ
หัวหน้างานของท่านไม่ให้ออกาสท่านในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน	1.66	0.562	ต่ำมาก
หัวหน้างานของท่านไม่ยอมรับและไม่สนับสนุนการทำงาน	1.76	0.550	ต่ำ
เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหัวหน้างานของท่านมักไม่ยอมรับผิดก่อนเสมอ	2.00	0.761	ต่ำ
ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	1.84	0.715	ต่ำ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาท่านไม่ปกครองบังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม	1.93	0.847	ต่ำ
ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร	2.19	0.921	ต่ำ
ถ้าท่านมีปัญหาในเรื่องการงานหรือเรื่องส่วนตัวท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือ	1.97	0.669	ต่ำ
ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่มีวิธีกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	2.10	0.542	ต่ำ
ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงาน	1.90	0.515	ต่ำ
ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่พิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสม	2.07	0.621	ต่ำ
ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	2.16	0.673	ต่ำ
รวม	1.95	0.679	ต่ำ

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{x} = 1.95$) เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่าส่วนใหญ่คิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ($\bar{x} = 2.19$) รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาของท่านไม่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 2.16$) และท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่มีวิธีกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 2.10$)

ส่วนที่ 3 การคงอยู่กับการของบุคลากร

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการคงอยู่กับการของบุคลากร

ด้านการคงอยู่กับการของบุคลากร	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่นที่ไม่ใช่ในองค์กรนี้	2.96	0.699	สูง
ท่านกำลังมองหางานอื่น เพื่อออกจากองค์กรนี้	2.54	0.793	สูง

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการคงอยู่กับองค์การของบุคลากร (ต่อ)

ด้านการคงอยู่กับองค์การของบุคลากร	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ท่านคิดว่าเร็วๆ นี้ท่านจะลาออกจากองค์กรนี้	2.26	0.879	ต่ำ
มีบ่อยครั้งที่ท่านคิดว่าอยากออกจากองค์กรนี้	2.59	0.825	สูง
ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออก/โอนย้ายไปส่วนใหญ่ เจริญก้าวหน้าดี	3.16	0.673	สูง
ท่านพร้อมและยินดีที่จะไปทำงานที่อื่นทันที หากได้รับข้อเสนอ ที่ถูกต้อง	3.06	0.7401	สูง
รวม	2.76	0.763	สูง

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านการคงอยู่กับองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 2.76$) เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่าส่วนใหญ่คิดว่าท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออก/โอนย้ายไปส่วนใหญ่เจริญก้าวหน้าดี ($\bar{x} = 3.16$) รองลงมาคือท่านพร้อมและยินดีที่จะไปทำงานที่อื่นทันที หากได้รับข้อเสนอที่ถูกต้อง ($\bar{x} = 3.06$) และท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่นที่ไม่ใช่ในองค์กรนี้ ($\bar{x} = 3.06$)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออก	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน	2.76	0.776	สูง
บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	1.78	0.654	ต่ำ
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1.93	0.682	ต่ำ
การจ่ายค่าตอบแทน	3.05	0.800	สูง
หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา	1.95	0.679	ต่ำ

จากตารางที่ 4.19 ที่ได้มีการแจกแจงรายละเอียดของค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการนั้น สามารถสรุปสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ตั้งนี้ สาเหตุด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออก	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านการคงอยู่กับองค์กรของบุคลากร	2.76	0.763	สูง

จากตารางที่ 4.20 ที่ได้มีการแจกแจงรายละเอียดของค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการนั้น สามารถสรุปการคงอยู่กับองค์กรของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้คือ ด้านการคงอยู่กับองค์กรของบุคลากร อยู่ในระดับสูง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ ภูมิศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการลาออก/โอนย้าย ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กับกลุ่มข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย (ในช่วงปีงบประมาณ 2555–2559) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงในการสัมภาษณ์จำนวน 6 คน แบ่งเป็นข้าราชการที่ลาออกจำนวน 3 คน และข้าราชการที่โอนย้าย 3 คน และใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้เป็นแนวทางและเป็นคำถามแบบปลายเปิด สร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้เหมือนกับการสนทนาในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ได้คำตอบที่แท้จริงที่สุด วิธีวิทยาเชิงปริมาณ ใช้กับกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบันจำนวน 70 คน และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งประกอบด้วย คำถามปลายเปิด (Closed Ended Questions) และคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย และข้าราชการที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน จากผลการศึกษาและวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย และแบบสอบถามของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกด้านลักษณะงานให้ความเห็นว่

1. ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย

ประเด็นในส่วนของลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายกับตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์การของบุคลากร ด้วยปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป ทั้งลักษณะงาน

ที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ระยะเวลาและประสบการณ์การทำงาน โดยให้ความสำคัญกับลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงาน ลักษณะงานต้องมีความท้าทาย มีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน การมอบหมายงานที่ชัดเจน กล่าวคือคุณลักษณะงานที่ดีจะส่งผลต่อความผูกพันและคงอยู่กับองค์กร แต่ถ้าลักษณะงานที่ไม่ดีก็จะส่งผลต่อสภาวะจิตใจทำให้บุคลากรไม่อยากปฏิบัติงานและนำไปสู่การตัดสินใจลาออกและโอนย้าย ตามบทสัมภาษณ์ของบุคลากร ดังนี้

“งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ไม่มีความท้าทายในส่วนที่ต้องดูแลรัฐวิสาหกิจที่สำคัญๆ ก็ไม่ได้รับโอกาสให้ปฏิบัติงาน ทำงานตามกรอบที่วางไว้ให้ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ งานอึดตัว วันๆ ถ่ายเอกสารประชุม ซ้ำซาก จำเจ ไม่ได้นำความรู้ความสามารถที่เรียนมาใช้นัก การทำงานมันต้องสนุก ท้าทาย แปลกใหม่”

“ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำงานตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งบางครั้งขัดกับกฎระเบียบ”

“ลักษณะของการตรวจสอบภายใน อย่างที่ทราบคือ การตรวจสอบภายในทุกขั้นตอนต้องทำงานด้วยความอิสระ ตรวจพบแล้วต้องรายงานผลตามความเป็นจริง แต่ในความเป็นจริงต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ใหญ่ก่อนว่าควรจายงานอย่างไร ผู้ตรวจสอบภายในกลายเป็นศัตรูกับทุกๆ คนในองค์กร ถูกนิทา ถูกรังเกียจกับบุคคลที่ถูกตรวจแล้วพบความผิดปกติ”

“บางคนต้องทำงานเยอะจนต้องทำงานล่วงเวลาบ่อยๆ ในขณะที่บางคนว่างทำให้เห็นถึงการกระจายงานที่ไม่เหมาะสม บางครั้งต้องทำงานควบทั้ง 2 ตำแหน่ง ทั้งงานที่ต้องทำประจำและงานที่ผู้บริหารขอให้ช่วย จึงทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น”

“ควรมีการกำหนดลักษณะงานให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ตามหลักวิชาการได้อย่างเต็มที่”

2. ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ยังปฏิบัติราชการอยู่

พบว่า ข้าราชการการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ปัจจุบันปฏิบัติราชการอยู่ในสคร. แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ในด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่คิดว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายกับตำแหน่งไม่สอดคล้องกัน รองลงมาคือท่านไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และท่านไม่สามารถวางแผนการปฏิบัติงานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน

1. ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย

จากการสัมภาษณ์ สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พบว่า การที่บุคลากรไม่ได้รับความเป็นมิตร ไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างอยู่ และไม่ยอมรับในความสามารถแต่ละสายงานอาชีพ จึงนำไปสู่ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรภายในหน่วยงาน ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานไม่ดี บุคลากรไม่มีความสุข ส่งผลให้บุคลากรตัดสินใจลาออก/โอนย้าย ดังบทสัมภาษณ์ของข้าราชการที่ลาออกและโอนย้ายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งภายในองค์กร ดังนี้

“ไม่มีความเป็นมิตร ต่างคนต่างอยู่ นินทาลับหลัง ไม่มีความสามัคคี”

“สภาพแวดล้อม ทัศนคติและพฤติกรรมในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการทำงานเยอะ ชอบแบ่งแยกงานใครงานมันระบบการทำงานไม่มีปัญหา มีปัญหากับคนทำงาน คนในองค์กรไม่ร่วมมือในการทำงาน บุคลากรสายงานหลักเห็นว่าสายงานสนับสนุนไม่มีความหมาย สภาพแวดล้อมแย่มาก ถึงแม้ว่าจะลาออกไปเจออะไรไม่รู้ ดีกว่าหรือไม่ดีกว่า แต่อึดอัดอยากไปทีอื่น”

“ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ควรแบ่งแยกระหว่างกันระหว่างสายงานหลักและสายงานสนับสนุน สายงานหลักมักมองว่าสายงานสนับสนุนเป็นเพียงแม่บ้าน ไม่ได้มีความรู้ความสามารถเท่ากับสายงานหลัก โดยไม่รับฟังความคิดเห็นและไม่เห็นคุณค่าของสายงานสนับสนุนเลย”

2. ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ยังปฏิบัติราชการอยู่

พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ด้านบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่คิดว่าท่านไม่พอใจในบรรยากาศในการทำงานของท่าน รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และท่านและเพื่อนร่วมงานไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1. ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย

ความก้าวหน้าในสายอาชีพต้องมีความชัดเจน โปร่งใส เพื่อให้บุคลากรสามารถมีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในสายอาชีพได้เท่าเทียมกัน หากไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือแม้ว่าจะมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินที่ชัดเจนแล้ว แต่ยังคงพบว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรให้ขึ้นในตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย จะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“สคร. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้สายงานการเติบโตค่อนข้างน้อย และคนที่เติบโตส่วนใหญ่ก็เป็นคนที่มีความรู้ทางสังคมค่อนข้างดี แต่แปลกที่ผู้บริหารส่วนใหญ่กลับมีอายุน้อย เหมือนมันจะคู่กัน”

“ในการคัดเลือกคนเพื่อให้ทำงานเฉพาะกิจหรือให้เลื่อนตำแหน่ง ใช้ระบบอุปถัมภ์ การคัดเลือกคนได้มาจากความไว้วางใจ เชื่อใจ คนสนิท บางทีความรู้ความเชี่ยวชาญก็ไม่มี โดยที่ไม่ได้ให้บุคลากรอื่นได้แสดงศักยภาพ แม้จะร้องขอแล้วก็ตาม”

2. ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ยังปฏิบัติราชการอยู่

พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่คิดว่าองค์กรไม่มีนโยบายสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน รองลงมาคืองานที่ทำอยู่นั้นไม่ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และองค์การท่านไม่ให้โอกาสในการศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มเติม

4. การจ่ายค่าตอบแทน

1. ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย

ค่าตอบแทนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการคงอยู่ของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความสุขในการทำงานและพึงพอใจในงานมากแค่ไหน หากค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพแล้วนั้น ก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและนำไปสู่การตัดสินใจลาออก/โอนย้ายในที่สุด จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“เนื่องจากลักษณะงานที่มีปริมาณมาก ทำให้ต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาเสมอๆ อย่างน้อยๆ ในหนึ่งอาทิตย์ต้องมีสัก 3 วัน แต่อัตราค่าตอบแทนก็ยังอยู่ในเรทของข้าราชการอยู่ดีหลายๆ ครั้งอยู่ทำงานถึงเที่ยงคืนแต่เบิกได้แค่สองทุ่ม ชั่วโมงละ 50 บาท ซึ่งไม่คุ้มค่าทั้งค่าเดินทาง ค่าอาหาร และเสียทั้งสุขภาพด้วย”

“ด้วยความที่เป็นกรมขนาดเล็กและอยู่ในตำแหน่งที่ต้องรู้ทุกๆ เรื่องขององค์การไม่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้มีงานมากกว่าจำนวนคนและต้องขอความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย ทำให้ต้องทำงานเกินเวลาบ่อยๆ แต่ค่าตอบแทนก็ยังเท่าเดิม ค่าล่วงเวลาไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในช่วงเวลาที่ต้องอยู่ทำงานเกินเวลา เสียทั้งเวลา เงิน และสุขภาพ”

2. ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ยังปฏิบัติราชการอยู่

พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ด้านการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่คิดว่าท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่ในขณะนี้ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ รองลงมาคือ

ท่านไม่พอใจกับเงินเดือนและเงินพิเศษที่ได้รับอื่นๆ ท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ท่านคิดว่าสวัสดิการที่ท่านได้รับไม่เหมาะสม

5. หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา

1. ข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย

หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา เป็นสาเหตุหนึ่งที่ข้าราชการตัดสินใจลาออก/โอนย้าย หากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญต่อบุคลากร ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงานและความเท่าเทียมกัน ขาดความเป็นผู้นำที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาและส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของข้าราชการที่ลาออก/โอนย้าย ดังนี้

“ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้คนไม่ถูกกับงาน มอบหมายงานอื่นที่เกินความรับผิดชอบ ประเมินอย่างไม่เป็นธรรมและไม่ชี้แจงการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ”

“ผู้บริหารขององค์กรไม่ได้แก้ปัญหาขององค์กร หรือดำเนินงานขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงขนาดขององค์กร ไม่มีทิศทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ไม่มีหลักการ หรือไม่ได้ทำงานเพื่อประชาชน/ส่วนรวมอย่างแท้จริง และให้ความสำคัญกับบุคลากรในแต่ละส่วนงานไม่เท่าเทียมกัน แบ่งแยกส่วนงานตามภารกิจ ใครใกล้ชิดได้รับการโปรโมท”

“ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการทำงาน ต้องรอให้เกิดปัญหา ก่อนถึงจะกระตือรือร้นและให้ได้ตั้งใจเสมอ ไม่ค่อยให้คำปรึกษาต้องศึกษาเองจากเอกสารและสอบถามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง”

“ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงข้อจำกัดของแต่ละคน มีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจ และควรยอมรับผิดแทนลูกน้อง”

2. ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ยังปฏิบัติราชการอยู่

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่าส่วนใหญ่คิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาของท่านไม่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านไม่มีวิธีกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับการคงอยู่กับองค์กรของและข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในเรื่องของแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของบุคลากรอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.51 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.763 ในขณะที่รายข้อคำถามนั้นพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อคำถามที่ถามว่า ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออก/โอนย้าย ไปส่วนใหญ่เจริญก้าวหน้าดี รองลงมาคือท่านพร้อมและยินดีที่จะไปทำงานที่อื่นทันที หากได้รับข้อเสนอที่ถูกต้อง และท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่นที่ไม่ใช่องค์กรนี้

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาด้านสาเหตุในการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้งในอดีตและปัจจุบัน พบว่าสาเหตุส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกนั้น มีสาเหตุหลักอยู่ 5 สาเหตุ สามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการคงอยู่ของบุคลากร ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งในประเด็นของปริมาณงานไม่สอดคล้องกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เนื่องด้วย สคร. เป็นองค์กรที่เป็นส่วนราชการค่าตอบแทนก็เป็นอัตราเงินเดือนและค่าล่วงเวลาในส่วนราชการ ซึ่งไม่สามารถเบิกได้นอกจากข้าราชการทั่วไป ถึงแม้ว่า สคร. จะมีสวัสดิการด้านอื่นๆ เช่น อาหารสำหรับบุคลากรที่ทำงานล่วงเวลาแล้วก็ตาม ค่าตอบแทนก็ยังเป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุดในการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ ทั้งๆ ที่บุคลากรขององค์การมองว่าการจ่ายค่าตอบแทนในปัจจุบันของระบบราชการมีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว แต่เมื่อบุคลากรเปรียบเทียบกับปริมาณงานและหน่วยงานราชการอื่นกลับรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของการจ่ายค่าตอบแทน จึงเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายและสอดคล้องกับแนวคิดของ Werner, Schuler and Jackson ที่กล่าวไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์การ และการจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่างๆ ให้พนักงานได้

เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของ เงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของแน่งน้อย ศรีจารณบุญ วิจัยเรื่องการสูญเสียกำลังคนในระดับมัธยมศึกษาในราชการพลเรือนและศึกษาภูมิหลังของข้าราชการที่ขอลาออกจากราชการในช่วงปีงบประมาณ 2528-2530 พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการระดับมัธยมศึกษาลาออกจากราชการมากที่สุดคือ ค่าตอบแทน ในประเด็นของเงินเดือนที่ไม่พอกับค่าครองชีพ และการจัดสวัสดิการที่ไม่ดีพอ การกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและผลงานเป็นหลัก แต่คำนึงจำนวนปีการศึกษามากกว่า

2. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน บุคลากรมองว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีความท้าทาย ซ้ำซาก จำเจ บทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกจำกัดและควบคุม รวมถึงการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง ทำให้ไม่ได้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากประสบการณ์และการศึกษามาใช้อย่างเต็มที่ และที่สำคัญไม่มีการกำหนดลักษณะงานและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่มีความเหมาะสมในการกระจายงานให้บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Hackman and Oldham ที่ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะงานสามารถสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีคุณภาพ ถ้าผลงานไม่เป็นที่พอใจผู้ปฏิบัติงานจะยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น การที่ผลของการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และการออกแบบงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของตุจดาว มีปรีชา ที่ได้ศึกษาการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร โดยศึกษาองค์การเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า พบว่าปัจจัยภายใน 5 อันดับแรกที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทาย ความสามารถเงินเดือนดี การมีเพื่อนร่วมงานดี สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่น่าสนใจและผู้บังคับบัญชาดี ตามลำดับและปัจจัยภายนอก 5 อันดับแรก ที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ลาออกจากองค์กรได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทาย ความสามารถมากกว่า เงินเดือนที่ดีกว่าโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และโอกาสพัฒนาความรู้ด้านการศึกษา/การฝึกอบรม ได้รับการจัดอันดับที่เท่ากัน

3. หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออก/โอนย้าย เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับที่ไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ การบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งหากพิจารณาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter and Steers พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการตอบสนองทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เช่น เกิดได้จากการยอมรับความคิดเห็น การให้กำลังใจ การได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งวรารพร ช่างยา กล่าวว่า

สภาพแวดล้อมในการทำงานจะส่งผลต่อความคิดเห็นหรือความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งที่อยู่รอบตัว ในด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสังคมในการทำงาน เช่น สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เป็นต้น และ Lake กล่าวว่า ความสามารถในการบริหาร คือ ทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อการส่งผลต่อความรู้สึกที่อยากอยู่กับองค์กรต่อไป

4. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการลาออก/โอนย้ายของบุคลากรและในทางกลับกันก็เป็นปัจจัยที่จะสามารถรักษามูลค่าบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์กรได้หากบุคลากรเกิดความคิดว่ามีความเหลื่อมล้ำในการก้าวหน้าของราชการต่างสังกัด เช่น ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร ทั้งนี้ ควรทำให้เกิดความชัดเจนของงานโดยมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงควรชี้แจงถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ ควรทำให้เกิดความเท่าเทียมในการทำงานเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ในการกำหนดแนวทางการเสริมสร้างและสนับสนุนให้พนักงานมีความต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนคือ การจัดให้มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาสายความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน โดยการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งศาสตร์และศิลป์อย่างต่อเนื่อง

5. บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การที่บุคลากรไม่ได้รับความเป็นมิตร ไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างอยู่ และไม่ยอมรับในความสามารถแต่ละสายงานอาชีพ จึงนำไปสู่ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรภายในหน่วยงาน ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานไม่ดี บุคลากรไม่มีความสุข ส่งผลให้บุคลากรตัดสินใจลาออก/โอนย้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter and Steers พบว่า ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดุจดาว มีปรีชา เรื่องการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรเอกชนผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้า โดยศึกษาสาเหตุที่ทำให้พนักงานรุ่นใหม่ลาออกจากองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถมากกว่า เงินเดือนที่ต่ำกว่า โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และโอกาสพัฒนาความรู้ด้านการศึกษา/การฝึกอบรม หากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดี จะส่งผลทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดีและทำให้บุคลากรเกิดความไม่สบายใจ และมีความเครียดไม่อยากมาทำงาน ส่งผลให้เกิดความตั้งใจลาออก/โอนย้ายได้

และปัจจุบันแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งเกิดจากสาเหตุที่ส่งผลในการตัดสินใจลาออก/โอนย้าย ที่ได้ศึกษามา คือ การจ่ายค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

และความอิสระในการทำงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ขององค์การที่ต้องเร่งแก้ไขให้เป็นรูปธรรมและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น องค์การควรนำเสนอสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายที่ได้ศึกษา นำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาและวางแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีอัตราการลาออก/โอนย้ายลดลง

5.3 ข้อเสนอแนะ

องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงตามความต้องการของบุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์การ และเกิดความผูกพันกับองค์การมากขึ้น และลดอัตราการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ ให้สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเอกภาพ จะส่งผลให้องค์การสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ สูงให้อยู่กับองค์การได้อย่างยาวนาน และสามารถพัฒนาองค์การ พัฒนาประเทศ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสูญเสียบุคลากรนับว่าเป็นการสูญเสียมหาศาลและเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การและประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่ามีสาเหตุหลายๆ ด้าน ที่องค์การควรให้ความสำคัญ บางสาเหตุอาจจะสามารถแก้ไขและยับยั้งการลาออก/โอนย้ายได้อย่างทันที บางสาเหตุอาจต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และสาเหตุที่สำคัญมาเป็นลำดับต้นๆ คือ การจ่ายตอบแทน ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา โดยอาจวางนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านที่มีความสำคัญต่อบุคลากร ดังนี้

1. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน เป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ ซึ่งบุคลากรมองว่าค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและหน่วยงานราชการไม่สามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องดังกล่าวได้โดยเพิ่มอัตราผลตอบแทนให้มากขึ้นเพื่อรักษาบุคลากรที่เก่งให้อยู่กับองค์การได้เหมือนกับเอกชน องค์การมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การเพิ่มอัตราเงินเดือนจึงไม่ใช่วิธีการแก้ไขปัญหาค่าตอบแทนที่ดีของหน่วยงานราชการอย่าง สคร. เนื่องจาก สคร. ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีระเบียบและฐานอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนที่ ก.พ. เป็นผู้กำหนดและถือปฏิบัติกับข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ เพราะฉะนั้น เมื่อให้บุคลากรพึงพอใจกับเงินเดือนเมื่อเทียบกับปริมาณงานแล้ว สคร. ควรมีการขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและบุคลากร

ของ สคร. เพื่อให้บุคลากรมีค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความสุข และนำไปสู่การคงอยู่ของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

2. ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่สำคัญและส่งผลต่อการลาออก/โอนย้ายของบุคลากร ดังนั้น สคร. ควรหาสาเหตุว่าลักษณะงานที่มอบหมายให้กับบุคลากรนั้นมีความเหมาะสมและความชัดเจน สอดคล้องกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากรหรือไม่ ซึ่งอาจจะแก้ไขปัญหาด้วยการจัดให้มีกิจกรรมและมีการประชุมตัวแทนของบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อให้สามารถนำปัญหาดังกล่าวมาแก้ไขร่วมกัน และเพื่อให้ทราบถึงลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้แก่บุคลากรว่ามีการดำเนินการอย่างไรแล้วบ้าง ซึ่งหากว่าองค์กรได้ตรวจสอบและรับทราบปัญหาก่อนว่าได้มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมทั้งในเรื่องงานและเวลาการปฏิบัติงานงานที่ทำหาย ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ และตรงกับตำแหน่งงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย ก็อาจจะช่วยทำให้ สคร. สามารถแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การลดจำนวนการลาออก/โอนย้ายของบุคลากรในอนาคต

3. หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่มีความสำคัญในการคงอยู่ของบุคลากร ดังนั้น หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาควรให้ได้รับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ของหัวหน้าในแต่ละระดับ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรควรให้ความสำคัญและเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรสามารถรับรู้และเข้าใจทางด้านโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยองค์กรควรให้การสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในด้านสายอาชีพ การมอบหมายงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือการวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Path) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และช่วยจูงใจบุคลากร

5. บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นมิตรทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมถึงจัดหลักสูตรการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มข้าราชการในระดับปฏิบัติการและชำนาญการเท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาในกลุ่มของข้าราชการตำแหน่งชำนาญ

การพิเศษขึ้นไป รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง และในกลุ่มพนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว เพราะมีอัตราการลาออกมากและมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเช่นเดียวกัน

2. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในเรื่องดังกล่าวกับข้าราชการของหน่วยงานด้านวิชาการที่มีขนาดองค์กรเท่าๆ กัน เช่น สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกได้อย่างครบถ้วนและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ดียิ่งขึ้น



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- แคปเพลลี ปีเตอร์. *การว่าจ้างและสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.
- อึ้งศักดิ์ คองคาสวัสดิ์. *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551.
- เน่งน้อย ศรีจารณบุญ. *รายงานการวิจัยเรื่องการสูญเสียกำลังคนระดับมัธยมศึกษาในราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2531.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด, 2547.
- พยอม วงศ์สารศรี. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545.
- พิชิต เทพวรรณ. *การทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554.
- มนตรี โสคติยานุรักษ์. *รายงานฉบับสมบูรณ์การศึกษาศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทยทั่วประเทศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. *ข้อมูลรัฐวิสาหกิจ 2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. *ความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. *บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2550.

บทความวารสาร

- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “ภาพรวมสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ.” *รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Review: SER) และข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย (State Enterprise Key Indicator: SEKI)*, (2559): 2.
- อุมาภรณ์ ภัทรวาณิช. “วิจัยประชากรและสังคม.” *วารสารประชากร*, (2556): 234.

วิทยานิพนธ์

กนกพร สุโสภา. “การธำรงรักษาพนักงาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

กรกช สุขช่วย. “ความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

จิตาภา เสน่ห์หนู. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเภสัชกรรม.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการองค์การเภสัชกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553.

จุฑาวัน มีปรีชา. “การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.

คุ้มทอง สิรินุด. “ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง.” ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

ภราดี บุตรศักดิ์ศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.

รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง. “การสร้างความเข้าใจร่วมกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y) เพื่อประยุกต์ใช้ในสถานที่ทำงาน.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษยและองค์การ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

รัชนิวรรณ ตรีทิพย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความผูกพันต่อองค์การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

วรรณพร อากาศแจ้ง. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจการลาออกของคนเก่งในระบบราชการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555.

- วรารกร อนันตวรศิลป์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้สอบบัญชี Gen Y ในสำนักงานสอบบัญชี Big 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบัญชีธุรกิจแบบบูรณาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556.
- วรรัตน์ บุญผดุง. “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในงานของพยาบาลใหม่กับการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและความผูกพันต่อเป้าหมาย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง.” งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- วัชรพงษ์ ฐิตวิมุตติ. “สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, โครงสร้างองค์กร, <http://www.sepo.go.th/content/3> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560)
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “ความเป็นมา.” <http://www.sepo.go.th/content/1> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “ผลการดำเนินงาน.” <http://www.sepo.go.th/#chart4> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560).
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “ผลการดำเนินงาน.” <http://www.sepo.go.th/#chart5> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560).
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “ผลการดำเนินงาน.” <http://www.sepo.go.th/#chart6> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560).
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์.” <http://www.sepo.go.th/content/2> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. “ผลการจัดเก็บรายได้รัฐบาล.” <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Content&file=contentview&contentID=CNT0016444&categoryID=CAT0000674> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).

- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. “ผลการจัดเก็บรายได้รัฐบาล.” <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Content&file=contentview&contentID=CNT0016444&categoryID=CAT0000674> (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560).
- สำนักแรงงานสัมพันธ์. “จำนวนพนักงานและลูกจ้างภายในรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ.” http://relation.labour.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=164 (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2560).
- สำนักแรงงานสัมพันธ์. “จำนวนพนักงานและลูกจ้างภายในรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ.” http://relation.labour.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=164 (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2560).
- เสาวนีย์พิสิฐานุสรณ์. “Generation Y ตบเท้าเข้าสู่โลกธุรกิจ.” *Positioning Magazine* มิถุนายน 2550 (online). <http://www.positioningmag.com/Magazine/Details.aspx?id=60546> (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2560).

Books

- Dessler, Gary. *A frame work for Human Resource Management*. 5thed. Kalamazoo, Michigan: Prentic Hall, 2009.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.. *Work redesign*. Masachuserrs, 1980.
- Ivancevich, John. M. *Human resource management*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Milton. *Human Behavior in Organizations Three Levels of Behavior*. NewJersey: Prentice- Hall Inc, 1981.
- Mowday, Porter and Steers. *Employee and Turnover*. New Yoke: Academic press, 1982.
- Werner, Schuler and Jackson. *Human resource management*. South-Western: Cengage Leaning, 2012.

Articles

- Buchanan, H.B.. “Building Organization Commitment The Socialization of Managers in Work Organization.” *Administrative Science Quarterly*. (1974): 533-546.

Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment."

Administrative Science Quarterly, 22. (1997): 46 - 56.

Taunton, R., Krampitz, S and Wood, C.. "Manager impact on retention of hospital staff, Part 1." *Journal of Nursing Administration*. (1989): 19.



ภาคผนวก



แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



เรื่อง สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ

กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ เรื่อง สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในโครงการปริญญาโทสาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้าย

ส่วนที่ 3 การคงอยู่กับองค์กรของบุคลากร

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะด้านสาเหตุอื่นๆ

ที่บุคลากรมีความเห็นว่ามีผลต่อการลาออก/โอนย้าย และการคงอยู่กับองค์กร

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้ ซึ่งจะทำให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ผลที่สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อเท่านั้น

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() 21 - 25 ปี () 26 - 30 ปี () 31 - 35 ปี
() 36 - 40 ปี () 41 - 45 ปี () 46 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

() โสด () สมรส () หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี สาขาวิชาที่จบ.....
() ปริญญาตรี สาขาวิชาที่จบ.....
() ปริญญาโท สาขาวิชาที่จบ.....
() ปริญญาเอก สาขาวิชาที่จบ.....

5. ระดับเงินเดือน

() 15,000 - 17,500 บาท
() 17,501 - 20,000 บาท
() 20,001 - 22,500 บาท
() 22,501 - 25,000 บาท
() 25,001 - 27,500 บาท
() 27,501 บาทขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่ง

- () ปฏิบัติการ () ชำนาญการ

7. อายุราชการ

- () ไม่ถึง 1 ปี () 1 ปีขึ้นไป - 3 ปี () 3 ปีขึ้นไป - 5 ปี
() 5 ปีขึ้นไป - 7 ปี () 7 ปีขึ้นไป

8. อายุงานในองค์การ

- () ไม่ถึง 1 ปี () 1 ปีขึ้นไป - 3 ปี () 3 ปีขึ้นไป - 5 ปี
() 5 ปีขึ้นไป - 7 ปี () 7 ปีขึ้นไป

9. สังกัดที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

- () ภารกิจหลัก (สกร., สนผ., สพร.1-3, กสร.)
() ภารกิจรอง (สทม., สบล.)
() ภารกิจสนับสนุน (สส., ศทส., กตส., กพร.)

ส่วนที่ 2 สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
	ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย				
1.	งานที่ท่านได้รับมอบหมายกับตำแหน่งไม่สอดคล้องกัน				
2.	ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ไม่ตรงกับความชอบและความสามารถของท่าน				
3.	งานที่ท่านทำอยู่ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่				
4.	ท่านคิดว่าปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีมากเกินไป จนต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาเสมอ				
5.	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำมีความซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ				
6.	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำไม่มีความท้าทาย				
7.	ท่านมักประสบปัญหาไม่ทราบว่าจะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไร				
8.	ท่านต้องปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ				
9.	ท่านไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้				
10.	ท่านเห็นว่าลักษณะงานในตำแหน่งของท่านไม่ตรงกับความรู้ที่ท่านเรียนมา				

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
11.	ท่านไม่สามารถวางแผนการปฏิบัติงานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง				
12.	ท่านไม่สามารถเสนองานตามหลักการและความเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่				
13.	ท่านไม่สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้				
14.	ท่านไม่สามารถนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้				
บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
15.	ท่านไม่พอใจในบรรยากาศในการทำงานของท่าน				
16.	ท่านคิดว่าบรรยากาศในการทำงานไม่มีส่วนในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ				
17.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน				
18.	เพื่อนร่วมงานของท่านไม่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน				
19.	ท่านและเพื่อนร่วมไม่ยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน				
20.	ท่านและเพื่อนร่วมงานไม่ให้เกียรติและแบ่งแยกตำแหน่งกัน				
21.	ท่านและเพื่อนร่วมงานไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน				

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
22.	งานที่ทำอยู่นั้นไม่ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ				
23.	องค์กรไม่มีนโยบายสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน				
24.	องค์กรท่านไม่ให้โอกาสในการศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มเติม				
การจ่ายค่าตอบแทน					
25.	ท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ				
26.	ท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่ในขณะนี้ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ				
27.	ท่านไม่พอใจกับเงินเดือนและเงินพิเศษที่ได้รับอื่นๆ				
28.	ท่านคิดว่าสวัสดิการที่ท่านได้รับไม่เหมาะสม				
หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา					
29.	หัวหน้างานของท่านไม่ให้ความรู้และไม่สอนงานให้แก่ท่าน				
30.	หัวหน้างานของท่านไม่หาคำปรึกษาและไม่ให้คำแนะนำ				
31.	หัวหน้างานของท่านไม่ให้โอกาสท่านในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน				
32.	หัวหน้างานของท่านไม่ยอมรับและไม่สนับสนุนการทำงาน				

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
33.	เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหัวหน้างานของท่านมัก ไม่ยอมรับผิดก่อน				
34.	ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง				
35.	ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาท่านไม่ปกครอง บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม				
36.	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ให้ความช่วยเหลือ หรือคำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร				
37.	ถ้าท่านมีปัญหาในเรื่องการงานหรือเรื่อง ส่วนตัวท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านจะ ไม่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเป็นอย่างดี				
ส่วนที่ 3 การคงอยู่กับองค์กรของบุคลากร					
1.	ท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพ อื่นที่ไม่ใช่ในองค์กรนี้				
2.	ท่านกำลังมองหาทางอื่น เพื่อออกจากองค์กรนี้				
3.	ท่านคิดว่าเร็วๆ นี้ท่านจะลาออกจากองค์กรนี้				
4.	มีบ่อยครั้งที่ท่านคิดว่าอยากออกจากองค์กรนี้				
5.	ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออก/โอนย้าย ไปส่วนใหญ่เจริญก้าวหน้าดี				
6.	ท่านพร้อมและยินดีที่จะไปทำงานที่อื่นทันที หากได้รับข้อเสนอที่ถูกต้อง				

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสาเหตุด้านอื่นๆ ที่บุคลากรมีความเห็นว่ามีผลต่อการลาออก/โอนย้าย และการคงอยู่กับองค์กร

1. ท่านคิดว่าสาเหตุใดอีกบ้างที่จะสามารถทำให้ท่านตัดสินใจลาออก/โอนย้ายจากองค์กร (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ) พร้อมเหตุผลประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสาเหตุใดอีกบ้างที่จะสามารถช่วยทำให้ท่านเกิดความพึงพอใจและคงอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ) พร้อมเหตุผลประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ

นางสาวกรรณิการ์ เกตทอง

วันเดือนปีเกิด

20 กรกฎาคม 2532

ตำแหน่ง

นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

ประสบการณ์ทำงาน

2558 - ปัจจุบัน: นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

2557 – 2558: นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ

สำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครเขตพื้นที่ 7

กระทรวงแรงงาน