

การศึกษสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ



สุชานันท์ พรหมจันทร์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2566



ผู้ตรวจ

นางสาวสุชานันท์ พรหมจันทร์

ผู้วิจัย

Pongjai Ngorn

รองศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

T. K. Kitchai

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Nolimin. Rattaman

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Savitree Sp.

สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ บรรลุผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ด้วยดี ต้องขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พิไล รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งท่านกรุณาเสียสละเวลา และในการให้ความรู้และคำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาการจัดทำรายงานฉบับนี้ จนรายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอบคุณผู้ที่ให้การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณองค์การรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ที่เล็งเห็นปัญหาภายในหน่วยงาน จนเกิดการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนในรุ่น 24B สำหรับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนครอบครัวที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจเสมอมา ทำให้สารานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์การรัฐวิสาหกิจไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง และหากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

สุชานันท์ พรหมจันทร์

การศึกษสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

A STUDY OF CAUSES OF RESIGNATIONS INTENTION OF STATE ENTERPRISE
EMPLOYEES

สุชานันท์ พรหมจันทร์ 6450276

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์
เพื่อศึกษาการตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจว่ามีสาเหตุมาจากเรื่องใดมากที่สุด
แล้วนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุในการตั้งใจในการลาออก ทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อเสนอแนะแนวทาง
ในการแก้ไขปัญหาความตั้งใจในการลาออก กลุ่มประชากรการวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานองค์กร
รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง จำนวน 52 แห่ง โดยเป็นพนักงาน
รัฐวิสาหกิจระดับปฏิบัติการขึ้นไป (พนักงานเกรด 4 ขึ้นไป) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่
ปฏิบัติงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ โดยวิธีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล พบว่า ความตั้งใจในการลาออก
ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันนับว่าเป็นปัญหาสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้น
องค์กรจึงต้องควรให้ความสนใจและแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ทันต่อสถานการณ์ ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูล
ที่เป็นสาเหตุความตั้งใจในการลาออก จึงได้สำรวจกลุ่มตัวอย่างพนักงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การ
กำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ระดับปฏิบัติการขึ้นไป (พนักงานเกรด 4 ขึ้นไป) จำนวน 30 คน
สามารถสรุปได้ดังนี้ สาเหตุที่ส่งผลต่อความตั้งใจ

คำสำคัญ : ความตั้งใจในการลาออก/ สาเหตุการลาออก/ องค์กรรัฐวิสาหกิจ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย	1
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการศึกษา	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.6 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	2
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	
2.1.1 ความหมายและลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	4
2.1.2 รายชื่อรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง	5
2.1.3 ความสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย	7
2.1.4 ประเภทของรัฐวิสาหกิจ	8
2.1.5 บทบาทของรัฐบาลที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ	11
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	
2.2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	12
2.2.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	13
2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจลาออก	
2.3.1 ความหมายของความตั้งใจในการลาออก	16
2.3.2 ประเภทของความตั้งใจในการลาออก	17
2.4 การทบทวนวรรณกรรม	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 กรอบการวิจัย	27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 รูปแบบการวิจัย	28
3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	28
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	29
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	31
4.2 ความตั้งใจในการลาออก	32
4.3 สาเหตุความตั้งใจในการลาออกจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ	33
บทที่ 5 การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ	
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	43
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	48
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	50
บรรณานุกรม	51
ภาคผนวก	54
ภาคผนวก ก คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	55
ประวัติผู้วิจัย	56

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	รัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้แผ่นดินสะสมสูงสุด 10 อันดับแรก ณ สิ้นไตรมาส 3 ปีงบประมาณ 2565	8
2.2	สรุปการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	31



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดงานวิจัย	27
3.1	การวิเคราะห์ข้อมูล	30



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์กรจะดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้สำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมา ดังนั้นองค์กรต้องมีการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ เพราะในยุคปัจจุบันอัตราการลาออกและย้ายงานที่สูงมาก โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตตลอดจนทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย ในขณะที่ธุรกิจทั่วโลกก็เกิดการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดแรงกดดันต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการที่อยากลาออกจากเพิ่มมากขึ้น นอกจากปัจจัยภายนอกนั้นก็ยังไม่สำคัญเท่าปัจจัยภายใน หลายองค์กรอาจต้องให้ความสำคัญว่าองค์กรเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการความตั้งใจในการลาออกจากงานด้วยหรือไม่ แล้วทำไมองค์กรไม่สามารถรักษาคคนที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กรได้ หรือองค์กรทุ่มเทพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างเต็มที่ แต่สุดท้ายก็ถูกบริษัทคู่แข่งที่เงินมากกว่าซื้อตัวไป อันที่จริงแล้วปัญหานั้นอาจจะไม่ได้อยู่ที่เรื่องตัวเงินเพียงอย่างเดียว อาจอยู่ที่เรื่องสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การบริหารจัดการคน หรือแม้แต่ประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้อาจทำให้ต้องหันมามองตัวเองให้มาก และต้องหาหนทางในการแก้ไข ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อป้องกันและหาแนวทางแก้ไข และลดปัญหาการลาออกหรือย้ายงานของพนักงานและธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้

1.2 วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย

เพื่อศึกษาสาเหตุสำคัญของการตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

1.3 คำถามงานวิจัย

สาเหตุความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ คืออะไร

1.4 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง จำนวน 52 แห่ง

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2566

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการศึกษานี้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาและวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อลดปัญหาและลดสาเหตุความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ได้มากที่สุด

1.6 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์กรที่รัฐบาลเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ที่ดำเนินการด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การเงิน การค้าพาณิชย์ หรือการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะป็นรัฐบาลกลางระดับประเทศ หรือรัฐบาลระดับท้องถิ่น การเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจโดยรัฐบาลหมายถึงรัฐมีหุ้นส่วนในกิจการนั้นทั้งหมดหรือบางส่วนคือตั้งแต่ร้อยละห้าสิบขึ้นไป ซึ่งทำให้รัฐบาลอาจ

สามารถควบคุมหรือกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ เช่น การลงทุน การกำหนดอัตราค่าบริการ การว่าจ้างงาน และการผลิตสินค้าและบริการบางประเภท กิจกรรมที่รัฐบาลไทยจัดตั้งขึ้นดำเนินการในรัฐวิสาหกิจ เช่น กิจกรรมสาธารณูปโภค คือ ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ กิจกรรมอุตสาหกรรมบางประเภท เช่น องค์กรแก้ว องค์กรแบตเตอรี่ กิจกรรมธนาคาร เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และกิจกรรมด้านส่งเสริมเฉพาะด้าน เช่น การกีฬาแห่งประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น (จำเนียร ราชแพทยาคม, 2564) ความตั้งใจลาออก หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน แต่ยังไม่ได้ลาออก (วัชรพงษ์ ฐิตวิมุตต, 2558)



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กร รัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวโน้มที่มีผลต่อการสูญเสียพนักงาน และสามารถนำมาใช้ในการเข้าใจสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อนำมากำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ในอนาคต โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญของกรอบการศึกษารายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

2.1.1 ความหมายและลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรของรัฐบาลที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้ ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองจากการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ แต่หากมีความจำเป็นต้องรับเงินงบประมาณสนับสนุนเป็นครั้งคราวหรือบางส่วน ในกรณีนี้ รัฐบาลก็จะจัดสรรงบประมาณในรูปของเงินอุดหนุน ซึ่งจะแยกจากการเก็บค่าบริการตามปกติของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ เป็นนิติบุคคลและมีความสัมพันธ์กับรัฐซึ่งประกอบด้วย รัฐจัดตั้ง ทุนเกินครึ่งเป็นของรัฐ รัฐมีอำนาจบริหารจัดการผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง และการให้ นโยบาย การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐ และรายได้ต้องส่งคืนรัฐ บุคลากรมีสถานะเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และวิธีดำเนินการไม่ใช่อำนาจฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการในการบริหารการเงิน การบริหารงาน และการบริหารบุคคล ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่ต้องใช้อำนาจพิเศษของรัฐ เช่น เวนคืน ปักเสา พาดสาย ต้องจัดตั้งโดยมีพระราชบัญญัติรองรับ

องค์กรของรัฐหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจถือหุ้นอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่รวมถึงองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสงเคราะห์หรือส่งเสริมการใดๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจ รัฐวิสาหกิจจะแยกส่วนของการบริหารงานออกจากส่วนราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจจะแยกส่วนของการบริหารงานออก

จากส่วนราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจจึงไม่ใช่ข้าราชการ แต่ระเบียบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ใช้หลักการเดียวกัน

องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ หรือรัฐมีหุ้นอยู่เกินกว่าร้อยละ 50 มีการดำเนินงานที่มีลักษณะผสมระหว่างกิจการเอกชนและหน่วยงานของรัฐบาลแบบมหาชน มีเป้าหมายคือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

2.1.2 รายชื่อรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง

ปัจจุบันรายชื่อรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังทั้งสิ้น 52 หน่วยงาน ดังนี้

- 1) การกีฬาแห่งประเทศไทย
- 2) การยางแห่งประเทศไทย
- 3) การเคหะแห่งชาติ
- 4) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- 5) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
- 6) การท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 7) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- 8) การประปานครหลวง
- 9) การประปาส่วนภูมิภาค
- 10) การยาสูบแห่งประเทศไทย
- 11) การไฟฟ้านครหลวง
- 12) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 13) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 14) การรถไฟฟ้านครหลวง
- 15) การรถไฟแห่งประเทศไทย
- 16) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
- 17) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- 18) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
- 19) ธนาคารออมสิน
- 20) ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 21) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม

- 22) บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
- 23) บริษัท ขนส่ง จำกัด
- 24) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 25) บริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
- 26) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 27) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
- 28) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 29) บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด
- 30) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- 31) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
- 32) โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต
- 33) โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 34) สถาบันการบินพลเรือน
- 35) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- 36) สำนักงานขนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
- 37) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
- 38) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
- 39) องค์การคลังสินค้า
- 40) องค์การจัดการน้ำเสีย
- 41) องค์การตลาด
- 42) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
- 43) องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
- 44) องค์การเภสัชกรรม
- 45) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
- 46) องค์การสวนพฤกษศาสตร์
- 47) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 48) องค์การสะพานปลา
- 49) องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
- 50) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- 51) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

52) บริษัท บริหารสินทรัพย์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

2.1.3 ความสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย

- 1) เพื่อดำเนินการในกิจการที่เอกชนไม่สามารถดำเนินการเองได้
- 2) เพื่อหารายได้แก่รัฐ
- 3) เพื่อดำเนินกิจการที่มีความสำคัญ
- 4) เพื่อประกอบกิจการที่เป็นเครื่องมือสนองนโยบายเพื่อช่วยเหลือในการครองชีพหรือส่งเสริมอาชีพของประชาชนเป็นส่วนใหญ่
- 5) เพื่อประกอบกิจการเพื่อสาธารณประโยชน์
- 6) เพื่อป้องกันการผูกขาดของบริการสาธารณูปโภค
- 7) เพื่อให้บริการในกิจการที่ภาคเอกชนยังไม่พร้อมจะลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ช่วงแรกๆ
- 8) เพื่อให้บริการกิจการที่ภาคเอกชนไม่สนใจลงทุน
- 9) เพื่อสนับสนุนกิจการให้เกิดประโยชน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อประชาชนส่วนรวม
- 10) เพื่อผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญ เช่น น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ การเดินเรือทะเล และปิโตรเคมี
- 11) เพื่อควบคุมบางกิจการที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพและศีลธรรมของประชาชน

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรที่สามารถจัดหารายได้ได้และนำส่งรายได้แผ่นดิน ซึ่ง ณ สิ้นไตรมาส 3 ปีงบประมาณ 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 มิถุนายน 2565) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2565) จัดเก็บเงินนำส่งรายได้แผ่นดินจากรัฐวิสาหกิจและกิจการที่กระทรวงการคลังถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 50 (กิจการฯ) รวมทั้งสิ้นจำนวน 116,130 ล้านบาท สูงกว่าประมาณการสะสมจำนวน 14,643 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 81 ของเป้าหมายการจัดเก็บในปีงบประมาณ 2565 จำนวน 142,800 ล้านบาท โดยเงินนำส่งรายได้แผ่นดินส่วนใหญ่มาจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารออมสิน และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยรัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้แผ่นดินสะสมสูงสุด 10 อันดับแรก ณ สิ้นไตรมาส 3 ปีงบประมาณ 2565 มี ดังนี้

ตารางที่ 2.1 รัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้แผ่นดินสะสมสูงสุด 10 อันดับแรก ณ สิ้นไตรมาส 3 ปีงบประมาณ 2565

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับที่	รัฐวิสาหกิจ	เงินนำส่งรายได้แผ่นดิน
1	สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	38,997
2	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	29,198
3	ธนาคารออมสิน	14,607
4	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	9,919
5	การไฟฟ้านครหลวง	3,325
6	การยาสูบแห่งประเทศไทย	2,619
7	การทำเรือแห่งประเทศไทย	2,610
8	การทางพิเศษแห่งประเทศไทย	2,600
9	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	2,374
10	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	1,345
11	อื่น ๆ และกิจการฯ	8,536
	รวม	116,130

หมายเหตุ: ข้อมูลเงินนำส่งรายได้แผ่นดินของรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลัง โดย สคร. จัดเก็บ ไม่รวมเงินนำส่งรัฐประเภทอื่น เช่น ภาษีหรือค่าธรรมเนียมอื่น ๆ

2.1.4 ประเภทของรัฐวิสาหกิจ

จำเนียร ราชแพทยาคม (2564) อธิบายถึงประเภทของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยว่า สามารถจำแนกประเภทได้หลายลักษณะ นอกจากจะสามารถจำแนกตามวิธีการจัดตั้งตามที่ได้อธิบายไว้แล้ว ยังสามารถจำแนกออกได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การจำแนกประเภทรัฐวิสาหกิจตามลักษณะทางเศรษฐกิจ มีประโยชน์ในด้านการวิเคราะห์โครงสร้างและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม โดยเฉพาะสำหรับประกอบการศึกษาแนวโน้มและวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ การจำแนกประเภทรัฐวิสาหกิจตามลักษณะทางเศรษฐกิจนี้ได้มีการจัดทำขึ้นเพื่อการรวบรวมข้อมูลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้มีการจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย

สำหรับสถาบันการเงินที่เป็นรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ รวมทั้งสถานชานาเคราะห์ จะไม่รวมอยู่ในการรวบรวมข้อมูลรัฐวิสาหกิจของ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย เพราะสถาบันการเงินเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการเงิน หรืออยู่ในภาคการเงินมากกว่าเป็นส่วนร่วมระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชนดังเช่นรัฐวิสาหกิจอื่น

2) การจำแนกประเภทรัฐวิสาหกิจตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

นอกจากการจำแนกประเภทรัฐวิสาหกิจตามลักษณะต่าง ๆ ข้างต้น คณะอนุกรรมการพิจารณาปรับปรุงรัฐวิสาหกิจของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ได้เสนอการจำแนกประเภทรัฐวิสาหกิจตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง เพื่อกำหนดนโยบายของรัฐต่อรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและเหมาะสม

การใช้วิธีการจำแนกรัฐวิสาหกิจลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลจากการจำแนกนั้น หากเป็นการใช้เพื่อวิเคราะห์ระบบเศรษฐกิจ ก็ควรจะใช้การจำแนกตามลักษณะเศรษฐกิจ หรือหากมีการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐวิสาหกิจ จะใช้การจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง เป็นต้น

3) การจำแนกประเภทรัฐวิสาหกิจตามที่มาทางกฎหมาย

การแบ่งประเภทของรัฐวิสาหกิจตามที่มาทางกฎหมาย รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งถูกจัดตั้งโดยกฎหมายที่ต่างกันตามเหตุผลและความจำเป็นเฉพาะเรื่อง รัฐวิสาหกิจประเภทที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติหรือรัฐวิสาหกิจ ที่มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะส่วนใหญ่จะถูกจัดตั้งโดยกฎหมายเฉพาะอันเป็นกฎหมายประเภทกฎหมายมหาชนโดยรัฐวิสาหกิจที่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ “อำนาจรัฐ” ในการจัดทำบริการสาธารณะมักจะถูกจัดตั้งโดยกฎหมายระดับพระราชบัญญัติ ส่วนรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีความจำเป็นต้องใช้อำนาจรัฐก็จะถูกจัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามพระราชบัญญัติแม่บท ส่วนรัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้อาจจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายเอกชนในรูปของบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดก็ได้ และนอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจอีกประเภทหนึ่งในส่วนราชการเป็นหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และใช้เงินงบประมาณแผ่นดินในการดำเนินกิจการ

(1) การจัดตั้งโดยกฎหมายมหาชน รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะจัดตั้งขึ้นโดยมีการตรากฎหมายขึ้นมาจัดตั้งรัฐวิสาหกิจเฉพาะแห่ง กฎหมายต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกฎหมายมหาชนซึ่งมีอยู่หลายลักษณะด้วยกัน

- รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยกฎหมายเฉพาะ (specific law) คือพระราชบัญญัติ หรือกฎหมายอื่นที่เทียบเท่า เช่น ประกาศคณะปฏิวัติ พระราชกำหนด ส่วนใหญ่จะเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจการสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวางและมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจและสิทธิพิเศษต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้นได้ รัฐวิสาหกิจ

เหล่านี้ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2485 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ.2511 การรถไฟฟ้ายานขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ การรถไฟฟ้ายานขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ.2543 สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล พ.ศ.2517 ธนาคารออมสิน จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ.2498 เป็นต้น

▪ รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามพระราชบัญญัติแม่บท พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ.2496 เป็นกฎหมายที่ให้อำนาจฝ่ายบริหารในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้น โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 3 ว่า “เมื่อรัฐบาลเห็นเป็นการสมควร จะจัดตั้งองค์การเพื่อดำเนินการอันเป็นสาธารณะหรือเพื่อประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ หรือช่วยเหลือในการครองชีพ หรืออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ใช้เงินลงทุนจากงบประมาณแผ่นดิน ก็ให้กระทำได้ โดยการตราเป็นพระราชกฤษฎีกา” จากบทบัญญัติดังกล่าวที่ให้อำนาจฝ่ายบริหารที่จะจัดตั้งองค์การหรือหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่ดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะได้ จึงเกิดหน่วยงานหลายๆ แห่ง ซึ่งมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ เช่น องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ.2519 สถาบันการบินพลเรือน จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สถาบันการบินพลเรือน พ.ศ.2535 องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ.2535 เป็นต้น

(2) การจัดตั้งโดยกฎหมายเอกชน รัฐวิสาหกิจแห่งถูกจัดตั้งขึ้นตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้สำหรับการจัดตั้งองค์การดำเนินธุรกิจของเอกชน โดยมุ่งหวังที่จะให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวเช่นกิจการของเอกชนและหลุดพ้นจากระเบียบและขั้นตอนของรัฐสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

▪ รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ได้แก่ การจัดตั้งรัฐวิสาหกิจโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกับการจัดตั้งบริษัทจำกัด ดังนั้นจึงต้องดำเนินการจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด โดยรัฐจะเข้าไปถือหุ้นเกินกว่าร้อยละห้าสิบ มีการนำเอาหลักเกณฑ์การดำเนินงานของเอกชนมาใช้เพื่อให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ รัฐวิสาหกิจเหล่านั้น เช่น บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด เป็นต้น

▪ รัฐวิสาหกิจจัดตั้งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 แม้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ.2535 จะเป็นกฎหมายมหาชนก็ตาม แต่เป็นกฎหมายมหาชนที่มีขึ้นเพื่อวางเงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจขนาดใหญ่ของเอกชน จึงถือได้ว่ากิจการที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายดังกล่าวเป็นกิจการที่จัดตั้งขึ้นในระบบกฎหมายเอกชน มี

รัฐวิสาหกิจบางแห่งที่จัดตั้งขึ้น โดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกับการจัดตั้งบริษัทมหาชนจำกัด โดยรัฐจะเข้าไปถือหุ้นเกินกว่าร้อยละห้าสิบ และนำเอาหลักเกณฑ์ตามกฎหมายดังกล่าวมาใช้เพื่อความคล่องตัว และเป็นอิสระ รัฐวิสาหกิจเหล่านั้น เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้น โดย “ทุนหมุนเวียน” ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง รัฐวิสาหกิจประเภทนี้จัดตั้งโดยมติคณะรัฐมนตรีเพื่อให้เป็นหน่วยงานธุรกิจของรัฐ จัดตั้งในส่วนราชการ โดยรัฐให้ทุนเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการบริหารงานภายในของตนเอง รัฐวิสาหกิจเหล่านี้ไม่มีสภาพเป็นนิติบุคคล เช่น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (บริหารงานตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ.2506) โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (บริหารงานตามข้อบังคับ โรงพิมพ์ตำรวจ กรมตำรวจ พ.ศ.2508) เป็นต้น โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง (บริหารงานตามระเบียบบริหารงาน โรงงานยาสูบ พ.ศ.2516)

2.1.5 บทบาทของรัฐบาลที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

“รัฐวิสาหกิจ” เป็นองค์กรหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบหน่วยงานองค์การของรัฐ รวมถึงบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่รัฐหรือองค์กรของรัฐถือหุ้นร่วมทุนอยู่ด้วยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 มีลักษณะการดำเนินงานในเชิงธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร หรือการให้บริการสาธารณะโดยสามารถเรียกเก็บค่าบริการจากประชาชนผู้ใช้บริการได้ จึงมีหน้าที่หารายได้เข้ารัฐ ดังนั้น โดยหลักการรัฐวิสาหกิจจะต้องพึ่งพาตัวเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องได้เงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินทุกปี นอกจากนั้น รัฐบาลเองได้มีการมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจที่เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจดำเนินกิจกรรม โครงการ หรือมาตรการกึ่งการคลังตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล รวมถึงการอุดหนุนเงินงบประมาณให้แก่รัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ดำเนินกิจกรรมโครงการเพื่อเร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ รวมแล้วในแต่ละปีรัฐบาลต้องจัดสรรเงินจากงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนให้แก่รัฐวิสาหกิจปีละกว่า 150,000 ล้านบาท ดังนั้น บทบาทของรัฐบาลที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ คือ การเป็นเจ้าของมีทั้งการจัดเก็บรายได้ และการให้เงินอุดหนุน รัฐวิสาหกิจไทยจึงเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับรัฐบาลมากกว่าเป็นภาระงบประมาณของแผ่นดิน

สำหรับด้านการบริหารจัดการ ปัจจุบันภาครัฐได้ลดบทบาทลงโดยเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายและผู้กำกับดูแลเท่านั้น ไม่ได้แสดงบทบาทของผู้บริหารเช่นในอดีต หากกิจการใดที่เอกชนสามารถบริหารจัดการได้ดีกว่า ประชาชนได้รับประโยชน์มากกว่า รัฐบาลจะมอบหมายให้เอกชนรับไปดำเนินการ แต่อย่างไรก็ดีสำหรับกิจการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์แห่งชาติด้านสังคมหรือใน

กิจการที่ไม่ให้ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์แต่มีความจำเป็นต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่วนที่ให้เอกชนรับไปดำเนินการรัฐบาลจะดำรงสัดส่วนความเป็นเจ้าของในฐานะผู้ถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25.1 เพื่อให้รัฐมีสิทธิและอำนาจยับยั้งการดำเนินการซึ่งรัฐไม่เห็นชอบหรือที่ทำให้ประชาชนเสียผลประโยชน์

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดการนำเป้าหมายของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรให้มาบรรจบกัน เพื่อผลสำเร็จร่วมกันของทั้งองค์กรและบุคคล คุณลักษณะต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย หลักการที่แพร่หลายมีอยู่ทั่วไปตามองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและวิสาหกิจ มุ่งเน้นไปที่ผลของการจัดการมากกว่ากฎเกณฑ์ของหลักการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ถึงขีดสุด ส่งเสริมให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรทุกคนทั้งรายบุคคลและเป็นหมู่คณะ มอบหมายงาน และบรรจุแต่งตั้งงานให้กับพนักงานอย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อผลในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคตโดยสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน พยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กร รวบรวมเอาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน มีการใช้หลักการและองค์ความรู้ทั้งทางจิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ การบริหาร การตลาด ฯลฯ ในการบริหารและจัดการบุคลากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำองค์กรใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

จากความหมาย สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการการที่ผู้นำองค์กรมีการใช้ศาสตร์องค์ความรู้ต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

กล่าวคือตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาบุคคลากรที่มีคุณภาพจนไปจนถึงการรักษาบุคคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน มีความสุข และปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์กร การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์กรจนกระทั่งออกจากองค์กรไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ โดยได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.2.1 ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

1) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al., 1984) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall, 1992) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ในอดีตปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลนั้น สามารถแก้ไขได้โดยผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และนโยบาย ในการกำหนดทิศทางด้านการบริหารบุคคลากรในองค์กรที่ชัดเจน ตลอดจนจะต้องมีวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติจะทำให้บรรลุเป้าหมายของค์ได้ หากผู้นำองค์กรไม่มีทิศทางที่ชัดเจนผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลก็จะเป็นแบบเดิมจะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพภาพแรงงาน เทคโนโลยีและกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(2) ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้

(3) นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

- ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาดีความชอบ

- การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้นจูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

- ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่การออกแบบงานหรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

- ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์กรมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

- ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์กรคือพนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

(1) ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์กร เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์กร

(2) สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสม ในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

(3) ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายด้านพนักงานเทียบกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินเป็นมูลค่าเงินกับปริมาณงาน เงินเดือนพนักงานหนึ่งคนสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้และตัวแบบนี้ยังให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมแล้ว ก็จะเกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการอยู่ดีมีความสุข อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ตัวแบบนี้ยังให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารกันภายในองค์กร ตลอดจนการสร้างทีมและนำศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดย ฟอมเบิร์ตและคณะ ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร

สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)” ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

(1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

(2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

(3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

2.2.2.2 ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย เฮนดรีและเพ็ตตีกริว (Hendry & Pettigrew, 1992) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ กลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิกเป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

2.3.1 ความหมายของความตั้งใจในการลาออก

การลาออก หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การลาออกโดยสมัครใจ (voluntary turnover) หมายถึงการที่พนักงานตัดสินใจในการลาออกจากงานเองไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม

2) การลาออกโดยไม่สมัครใจ (involuntary turnover) หมายถึง การที่พนักงานลาออกโดยที่ไม่ได้เป็นผู้เลือกเอง และอยู่เหนือการควบคุมของพนักงาน ซึ่งการลาออกอาจเกิดจากการถูกปลดหรือไล่ออก

ความหมายว่าความตั้งใจลาออก คือ การที่พนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรที่อยู่ปัจจุบัน แต่ยังไม่ได้ออก

สรุปได้ว่าความตั้งใจในการลาออก คือการที่พนักงานมีความคิดที่อยากจะลาออกจากองค์กรที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน แต่ยังไม่ลาออก โดยอาจจะแสดงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การขาด ลา มาสาย ไม่ตั้งใจทำงาน ซึ่งผล

ประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ และสามารถตัดสินใจในการลาออกได้ทันที หากหาเจองานเลือกที่ดีกว่าและพอใจมากกว่า

2.3.2 ประเภทของความตั้งใจในการลาออก

ความตั้งใจที่จะลาออกมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) พฤติกรรมการลาออกโดยตรงคือการที่พนักงานตัดสินใจลาออกโดยทันทีแม้ว่าจะยังไม่มียานที่รองรับอยู่ก็ตาม
- 2) พฤติกรรมการค้นหาทางเลือกคือ เมื่อพนักงานตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรก็จะพยายามหาองค์กรอื่นมารองรับการทำงานได้ทันที แต่โอกาสในการที่จะค้นหาองค์กรใหม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ และขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย
- 3) พฤติกรรมด้านอื่น ๆ คือ เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก แต่ไม่สามารถหาทางเลือกอื่นที่ปรารถนาได้หรืออาจจะมีทางเลือกน้อย พนักงานก็ยังไม่ลาออกจากองค์กร แต่จะแสดงพฤติกรรมอื่นขึ้นมาแทน เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย ทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์เป็นกลไกในการป้องกันตนเอง เพื่อเป็นการลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่ตนเองไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้ ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นกระบวนการที่เกิดก่อนการตัดสินใจลาออกจากงานจริง ๆ หรือกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่จะลาออกหรือไม่ลาออกจากงานองค์กรเดิม

2.4 การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา สามารถสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ในหัวข้อ ตามตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	สถานภาพ ส่วนบุคคล	ปัจจัยภายในองค์กร							
			ลักษณะงานที่ได้รับ มอบหมาย	บรรยากาศในการทำงาน / ความอิสระในการทำงาน	ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน	ความก้าวหน้าในสายอาชีพ / ตำแหน่ง	การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็น ธรรม / สวัสดิการ	ความผูกพันต่อองค์กร	หัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	ระบบบริหารจัดการ / การ จัดการทรัพยากรบุคคล
สันทจุฑา ชมภูบุษ (2563)	แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	/	/			/	/			
ภัทรมงคล ศิริวรรณันต์และจรัสวรรณจันทร์ (2563)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานร้านบาร์เกอร์ริสต้า สาขา เอสเซ่น ประเทศเยอรมันนี	/				/				/
ไพศาล บุญสุวรรณ (2562)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย บริษัท จี4 เอส ซีเคียวริตี้ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย)	/		/	/				/	

ตารางที่ 2.2 สรุปการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	สถานภาพส่วนบุคคล	ปัจจัยภายในองค์กร							
			ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย	บรรยากาศในการทำงาน / ความอิสระในการทำงาน	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ความก้าวหน้าในสายอาชีพ / ตำแหน่ง	การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม / สวัสดิการ	ความผูกพันต่อองค์กร	หัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	ระบบบริหารจัดการ / การจัดการทรัพยากรบุคคล
กชพร จีฆาวงค์ (2561)	ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน	/					/		/	
ดาวเดือน โลหิตประ และชัชวรัตน์ สมศรี (2561)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง	/	/	/	/		/		/	/
พรนิภา ศรีวรมาศ (2560)	การตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการศึกษาเฉพาะ: ข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน	/	/					/		
กรรณิการ์ เกตทอง (2559)	สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	/	/	/	/	/	/		/	
ศศิ อ่วมเพ็ง (2558)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	/	/				/		/	

ตารางที่ 2.2 สรุปการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	สถานภาพ ส่วนบุคคล	ปัจจัยภายในองค์กร							
			ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย	บรรยากาศในการทำงาน / ความอิสระในการทำงาน	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ความก้าวหน้าในสายอาชีพ / ตำแหน่ง	การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม / สวัสดิการ	ความผูกพันต่อองค์กร	หัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	ระบบบริหารจัดการ / การจัดการทรัพยากรบุคคล
วรรษชา ทองลิมา (2552)	ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการลาออกของพนักงานบริษัท โทเทิลแอนด์เซิส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	/	/				/			
ประวิทย์ เตชะมัทธนะ (2554)	ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานแผนกลูกค้าสัมพันธ์ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท AAA จำกัด	/		/	/				/	/
กุลวดี เทศประทีป (2544)	ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	/								
			10	5	5	6	10	2	8	5

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการตั้งใจในการลาออกขององค์กรต่าง ๆ พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ในอดีตเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกขององค์กรเอกชนและราชการ แต่ในส่วนการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกขององค์กรรัฐวิสาหกิจยังพบได้ไม่มากนัก และงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาที่ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน ได้แก่ 1. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย (สันหจจุทา ชมภูณูช, 2563; ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561; พรนิภา ศรีวรมาศ, 2560; กรรณิการ์ เกตทอง, 2559; ศศิ อ่วมเพ็ง, 2558; วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์, 2557; วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555; สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559; ทรงพล อ่อนทรัพย์, 2555; รัชชา ทองสิมา, 2552) 2. ด้านบรรยากาศในการทำงาน / ความอิสระในการทำงาน (ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561; กรรณิการ์ เกตทอง, 2559; วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์, 2557; วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555; ประวิทย์ เตชมหัทธนะ, 2554;) 3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ไพศาล บุญสุวรรณ, 2562; ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561; กรรณิการ์ เกตทอง, 2559; วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์, 2557; ประวิทย์ เตชมหัทธนะ, 2554) 4. ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ / ตำแหน่ง (สันหจจุทา ชมภูณูช, 2563; ภัทรมงคล ศิริวรณ์นัตและจรัชววรรณ จันทรรัตน์, 2563; ไพศาล บุญสุวรรณ, 2562; กรรณิการ์ เกตทอง, 2559; วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์, 2557; วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555) 5. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม / สวัสดิการ (สันหจจุทา ชมภูณูช, 2563; กชพร ฑีฆาวงค์, 2561; ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561; กรรณิการ์ เกตทอง, 2559; ศศิ อ่วมเพ็ง, 2558; วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์, 2557; วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555; สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559; ทรงพล อ่อนทรัพย์, 2555; รัชชา ทองสิมา, 2552) 6. ด้านความผูกพันต่อองค์กร พรนิภา ศรีวรมาศ, 2560; สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559) 7. ด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา ไพศาล บุญสุวรรณ, 2562; กชพร ฑีฆาวงค์, 2561; ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561; กรรณิการ์ เกตทอง, 2559; ศศิ อ่วมเพ็ง, 2558; วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์, 2557; สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559; ประวิทย์ เตชมหัทธนะ, 2554) และ 8. ด้านระบบบริหารจัดการ / การจัดการทรัพยากรบุคคล ภัทรมงคล ศิริวรณ์นัตและจรัชววรรณ จันทรรัตน์, 2563; ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561; วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์, 2557; วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555; ประวิทย์ เตชมหัทธนะ, 2554)

ส่วนปัจจัยด้านสถานภาพส่วนบุคคล จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่จะไม่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก (ไพศาล บุญสุวรรณ, 2562; พรนิภา ศรีวรมาศ, 2560) แต่ก็ยังมีผลการวิจัยบางส่วนพบว่าพนักงานที่มีเพศ และอายุต่างกัน มีแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกัน (สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559) และอายุของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อการลาออก เนื่องจาก

พนักงานที่อายุมาก จะมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จึงมีแนวโน้มพอใจในงานมากขึ้น ส่วนพนักงานที่มีอายุน้อย อาจมีความพึงพอใจน้อยกว่า เนื่องจาก มีความคาดหวังมาก (วรรษยา ทองสิมา, 2552; กุลวดี เทศประทีป, 2544)

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่มุ่งศึกษาสาเหตุถึงความตั้งใจในการลาออกขององค์กรรัฐวิสาหกิจยังมีจำนวนน้อย โดยนักวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกขององค์กรเอกชนส่วนใหญ่เป็นในด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด (สันหจฺหา ชมภูษุช, 2563; ดาวเดียน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี, 2561; พรนิภา ศรีวรมาศ, 2560; กรรณิกัร เกตทอง, 2559; ศศิ อ่วมเพ็ง, 2558; วรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์, 2557; วรุษพร อากาศแจ้ง, 2555; สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559; ทรงพล อ่อนทรัพย์, 2555; วรรษยา ทองสิมา, 2552)

จากงานวิจัยที่ทบทวนวรรณกรรมนั้น สาเหตุภายในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจลาออก จากงานของพนักงานประกอบด้วยหลายด้านในแต่ละงานวิจัย มีการกำหนดปัจจัยภายในองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จัดหมวดหมู่ต่าง ๆ ใหม่ออกเป็น 5 ด้าน เพื่อศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง กิจกรรม หรือภารกิจหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สมคิด บางโม, 2550)

จากการทบทวนวรรณกรรม สาเหตุด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายมีผลต่อการตัดสินใจลาออก ของหน่วยงานราชการและเอกชน โดยกษพร ทีฆาวงค์ (2561) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน คือ ด้านลักษณะของงาน พรนิภา ศรีวรมาศ (2560) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกโอนย้ายของข้าราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกรรณิกัร เกตทอง (2559) พบว่า ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ วรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) พบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ บุคคล มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงาน

หากลักษณะของงานที่พนักงานได้รับมอบหมายมีปริมาณมากเกินไป อาจมีมีอาการหมดไฟในการทำงาน นอกจากนี้หลายบริษัทต้องการคนทำงานได้หลายหน้าที่ (Multi-functions) หรือต้องการให้พนักงานสามารถทำงานหลายอย่างพร้อมกัน (Multitasking) ซึ่งทำให้พนักงานที่ทำงานหลายหน้าที่ หรือทำงานหลายอย่างพร้อมกัน นำไปสู่ภาระงานที่มีงานมากเกินไป (Work Overload) ต้องทำงานล่วงเวลา กลับบ้านดึก ๆ ยิ่งเมื่อเวลาผ่านไป จึงทำให้พนักงานมีอาการหมดไฟ

และต้องการลาออกไปหางานที่ไม่หนักจนเกินไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ 1: งานที่ได้รับมอบหมายที่มีปริมาณมากเกินไป จะทำให้เพิ่มความตั้งใจในการลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานด้านความร่วมมือของเพื่อนในการปฏิบัติงานและคนอื่นด้วย และการมีเพื่อนดีอันเป็นกัลยาณมิตรคือ ช่วยแนะนำ สั่งสอน ให้คำปรึกษาที่ดี ที่ถูกต้องที่ควร เป็นผู้มีปัญญา มีความสามารถ ช่วยสนับสนุนให้ไปได้ เป็นแบบอย่างที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน และนำไปสู่สังคม สิ่งแวดล้อมที่ดีงาม (วันชัย โภธิวรกร, 2551)

จากการทบทวนวรรณกรรม สาเหตุด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออก ของหน่วยงานราชการและเอกชน โดยไพศาล บุญสุวรรณ (2562) พบว่า ปัจจัยเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน โดย วรรณิกัร เกตทอง (2559) พบว่า สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) พบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน วรรณพร อากาศแจ้ง (2555) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ และประวิทย์ เศษมหัทธนะ (2554) พบว่า เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

หากมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี มีสังคมการทำงานดี จะทำให้การทำงานลุล่วงไปด้วยดีเพราะเราจะใช้เวลาอยู่ในที่ทำงานนาน หากเทียบกับช่วงเวลาอื่นของชีวิต ดังนั้น การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีก็ สนับสนุนและคอยช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดความรักสามัคคีกลมเกลียวกันในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้มีชีวิตการทำงานที่มีความสุขมากยิ่งขึ้นได้ เป็นสาเหตุหลักที่เลือกให้ทำงานกับองค์กรต่อ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ 2 : การมีเพื่อนร่วมงานที่สนับสนุนและคอยช่วยเหลือกัน จะช่วยลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง ความก้าวหน้าในอาชีพงานหมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการทำงานการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิด

ความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดถึงความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าคุณค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผน อาชีพงานก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด (นฤมล นิราทร, 2534)

จากการทบทวนวรรณกรรม สาเหตุด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อการตัดสินใจลาออก ของหน่วยงานราชการและเอกชน โดยไพศาล บุญสุวรรณ (2562) พบว่า ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงานส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจางาน กรณีการ เกตทอง (2559) พบว่า สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ได้แก่ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และวรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์ (2557) พบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจางานของพนักงาน

การทำงานเปรียบเสมือนถนนเส้นหนึ่งในการเดินทางของชีวิต ที่จะมีจุดเริ่มต้น จุดหักเห จุดหยุดพัก จุดสิ้นสุด หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนถนนเส้นใหม่เพื่อเปิดประสบการณ์ที่หาไม่ได้จากถนนเส้นเดิม ซึ่งทุก ๆ การเดินทางนั้นย่อมมีการพัฒนาเดินหน้าไปเรื่อย ๆ เช่นเดียวกับการพัฒนาทางอาชีพที่จะมี Career Path หรือ เส้นทางอาชีพ เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในโลกการทำงาน ของพนักงาน องค์กรขาดการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับพนักงาน ดีกรอบการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพในขอบเขตที่จำกัด จะส่งผลให้พนักงานที่ต้องการเติบโตอยากลาออกเพื่อแสวงหา งานใหม่ที่ดูมีอนาคตมากกว่า ดังนั้น การแสดงให้เห็นพนักงานได้เห็นถึงโอกาสของการเติบโตในหน้าที่ การงานตลอดจน โยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงานอย่างเต็มที่ จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานมองเห็นอนาคตและอยากร่วมงานกับองค์กรต่อไปนาน ๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ 3 : การแสดงให้เห็นพนักงานได้เห็นถึงโอกาสของการเติบโตในหน้าที่การงานจะช่วยลดความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม หมายถึง ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) ค่าจ้างที่รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไป หรือ ไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเทียบกับตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่คล้ายกัน (นพวรรณ วีรโอฟารสิทธิ์, 2549)

จากการทบทวนวรรณกรรม สาเหตุด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีผลต่อการตัดสินใจลาออก ของหน่วยงานราชการและเอกชน โดยกชพร ฑีฆาวงค์ (2561) พบว่าความพึงพอใจในด้านรายได้กับความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กรรณิการ์ เกตทอง (2559) พบว่า สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ได้แก่ค่าตอบแทน ศศิ อ่วมเพ็ง (2558) พบว่า ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความตั้งใจลาออกจากงาน วรรณวิสา คำรงสกุลวงษ์ (2557) พบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนและรายได้มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากการปฏิบัติงาน และ สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) พบว่า ค่าตอบแทน และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงาน

ค่าตอบแทนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการคงอยู่ของพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับเงินเดือนต่ำกว่าความสามารถและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานหลายคนพร้อมที่จะยอมรับความรับผิดชอบที่มากขึ้นหากได้รับค่าตอบแทนที่มากขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงควรใส่ใจเรื่องการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนรวมถึงค่าตอบแทนพนักงานในรูปแบบอื่น ให้สอดคล้องกับความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความสุขในการทำงานและพึงพอใจในงานมากแค่ไหน หากค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพแล้วนั้น ก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและนำไปสู่การตัดสินใจลาออกที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องพิสูจน์ 4 : การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจะช่วยลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

ด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้างานกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบ การมีมนุษยสัมพันธ์ การชี้แนะและการควบคุม (เดือนตา มัจฉาชีพ, 2554)

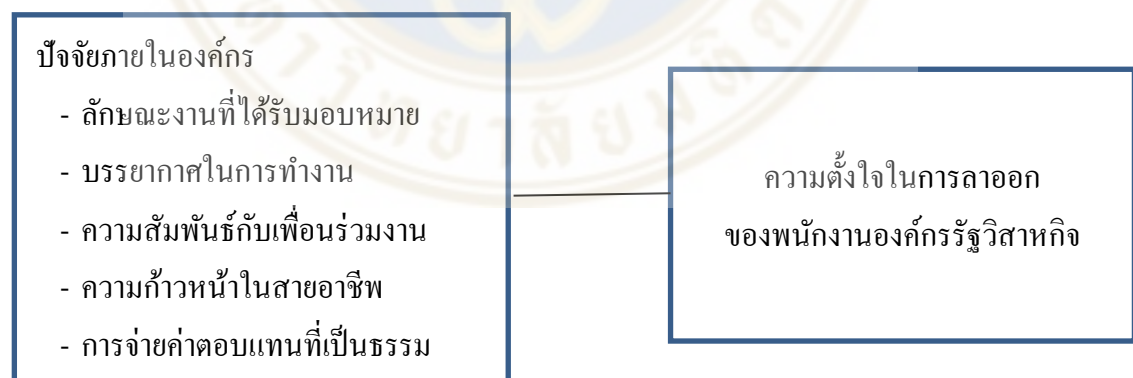
จากการทบทวนวรรณกรรม สาเหตุด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชามีผลต่อการตัดสินใจลาออก ของหน่วยงานราชการและเอกชน โดยไพศาล บุญสุวรรณ (2562) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากการ กชพร ฑีฆาวงค์ (2561) พบว่าความพึงพอใจในด้านหัวหน้างานกับความตั้งใจในการลาออกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กรรณิการ์ เกตทอง (2559) พบว่า สาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ได้แก่ หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ศศิ อ่วมเพ็ง (2558) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อ

หัวหน้างานตามลำดับ เป็นปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความตั้งใจลาออกจากงาน วรรณวิศา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) พบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) พบว่า ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงาน และประวิทย์ เตชมหัทธนะ (2554) พบว่า หัวหน้างาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน

การที่มีหัวหน้าที่มีความสนิทสนมกับลูกน้อง ให้เกียรติกัน คอยสนับสนุนช่วยเหลือที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้ลูกน้องมีความไว้วางใจ เชื่อใจ เกิดความสบายใจในการทำงาน ตลอดจนช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือและดูแลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน ไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก โดดเดี่ยว เมื่อพนักงานต้องการขอความช่วยเหลือในเรื่องงาน อีกทั้งยังจะส่งผลทำให้เกิดการบังคับบัญชาที่มีคุณภาพอีกด้วย ถ้าหัวหน้างานมีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงาน ก็จะยิ่งส่งผลที่ดีต่อการให้ความเคารพนับถือที่พนักงานมอบให้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความที่ต้องการพิสูจน์ได้ ดังนี้

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ 5 : หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องจะช่วยลดความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาศาเหตุความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของขอบเขตและขั้นตอนการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาเพื่อค้นคว้าหาข้อมูลที่มุ่งแสวงหาความรู้ความจริงที่เชื่อถือได้ตามหลักวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยนักวิจัยเป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกตหรือการสนทนา จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีประสบการณ์รู้ลึกจริงครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งวิจัย (พิเชษฐ วังศ์เกียรติจร, 2559)

3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง จำนวน 52 แห่ง โดยเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับปฏิบัติการขึ้นไป (พนักงานเกรด 4 ขึ้นไป) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Palpability Sampling) แบบกำหนดโควตา (Quota sampling) ซึ่งมีข้อดีคือ เป็นวิธีที่มีความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งง่ายต่อการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนข้อเสียคือต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้ทำวิจัย เนื่องจากไม่ได้นำหลักสถิติมาใช้เพื่อคำนวณความ

คลาดเคลื่อนการสุ่มตัวอย่างได้ (หทัยชนก พรอคเจริญ, 2555) โดยผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่าง พนักงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ระดับปฏิบัติการขึ้นไป (พนักงานเกรด 4 ขึ้นไป) จำนวน 30 คน โดยพิจารณาจากความเพียงพอของข้อมูลว่ามีขนาดใหญ่มากพอในการประเมินหารูปแบบหรือข้อสรุปที่น่าสนใจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วขนาดตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไป ซึ่งจะทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในขณะเดียวกันก็ไม่ควรมีขนาดเล็กเกินไปจนไม่สามารถไปถึงจุดที่ข้อมูลอิ่มตัวและพิจารณาการเก็บข้อมูลตามแนวทางในการกำหนดขนาดตัวอย่างของแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interviewing key informants) และ/หรือใช้การสัมภาษณ์และเจาะลึก (In-depth Interview) โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ ประมาณ 5-30 คน (ประไพพิมพ์สุวิสินนทร์และประสพชัย พสุนนท์, 2559)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

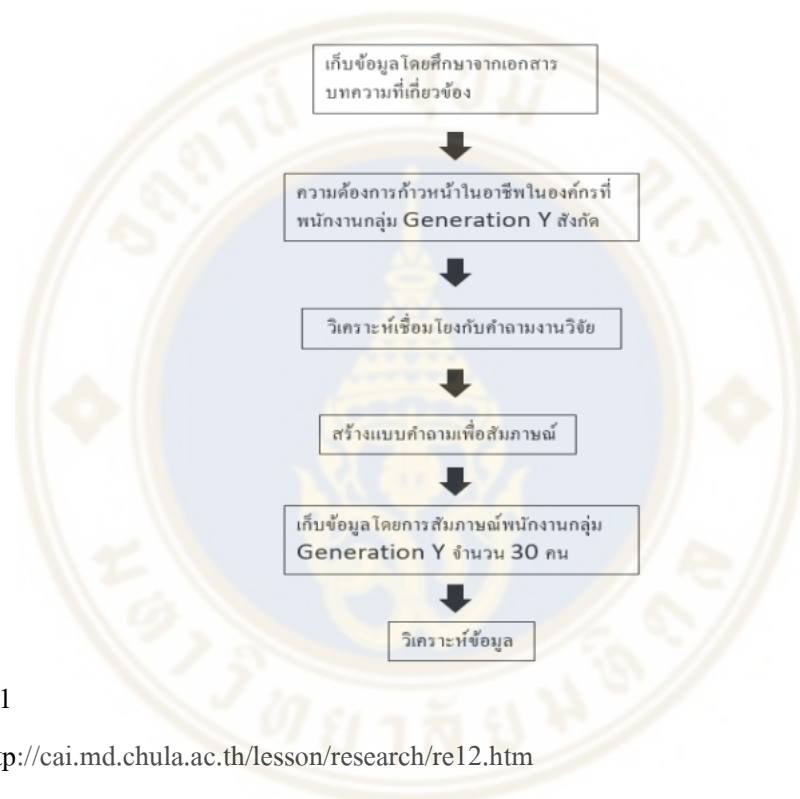
ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากมุมมองของพนักงานรัฐวิสาหกิจถึงสาเหตุความตั้งใจในการลาออก โดยผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด ซึ่งคำถามมีความยืดหยุ่น จึงทำให้การสัมภาษณ์คล้ายกับการสนทนาโดยปกติในชีวิตประจำวัน (สุพักตร์พิบูลย์, 2553) และคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวข้องกับสาเหตุความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) คือการจัดข้อมูลให้เป็นระบบโดยใช้วิธีการบรรยาย (Descriptive statistics) เชื่อมโยงกับสิ่งที่ทำการศึกษา ทำการจัดประเภทข้อมูล สังเคราะห์ค้นหาแบบแผนและตีความข้อมูลที่ได้ทำการรวบรวมมาเพื่อให้เข้าใจความหมายของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นมีลักษณะไม่ตายตัว (ณรงค์ บัญญาติก, 2555) ซึ่งมีการวิเคราะห์ ดังนี้ (ภาพประกอบที่ 3.4)

1. ถอดความและบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ให้อยู่ในรูปแบบเอกสารและทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา
2. ทบทวนวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางในการหาคำตอบจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3. จัดกลุ่มของคำตอบที่มีทิศทางไปในแนวเดียวกัน โดยทำการถอดรหัส (Coding) ให้กับข้อมูล เพื่อจัดกลุ่มคำตอบให้เป็นหมวดหมู่ ส่วนคำตอบที่ไม่เกี่ยวข้องกันนั้นจะนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลในภายหลัง
4. นำข้อมูลที่ได้จากการแยกประเภทหมวดหมู่มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตีความข้อมูลโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์
5. ตีความข้อมูลโดยพิจารณารูปแบบและการเชื่อมโยงเพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบและนำคำตอบที่ได้มาและสรุปเชิงพรรณนาเพื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยต่อไป



ภาพที่ 3.1

ที่มา : <http://cai.md.chula.ac.th/lesson/research/re12.htm>

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ” ได้มาจากเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ระดับปฏิบัติการขึ้นไป (พนักงานเกรด 4 ขึ้นไป) จำนวน 30 คน เพื่อนำเสนอผลการวิจัย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ความคิดที่อยากจะลาออกจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และ 3) สาเหตุความตั้งใจในการลาออกจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ประกอบด้วยเพศหญิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 เพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 มีสถานภาพโสด 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และสมรส 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 86.67 และปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 มีตำแหน่งในองค์กรในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 100 อายุงานในองค์กร 1-5 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 และ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)
เพศ	
ชาย	13
หญิง	17
รวม	30

4.3 สาเหตุความตั้งใจในการลาออกจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

สาเหตุทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม 2) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 3) หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา 4) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

กลุ่มตัวอย่าง 17 คน จาก 30 คน ให้เหตุผลว่า การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ซึ่งหมายความว่ารวมถึง เงินเดือนที่ได้รับ ที่พนักงานรู้สึกว่าจะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน คู่ค่ากับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงเงินพิเศษต่าง ๆ เช่น โบนัส ซึ่งทำให้พนักงานมีรายได้เพียงพอที่จะดำรงชีวิต หากพนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับเงินเดือนต่ำกว่าความสามารถและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ต้องการลาออก เพื่อไปทำงานที่อื่นที่ให้เงินเดือนมากกว่า

“...เงินเดือนน้อย แต่ต้องทำงานหลายอย่าง ทำงานเกินตำแหน่ง...”

เพศชาย อายุ 37 ปี พนักงานระดับปฏิบัติการ

“...เงินเดือนน้อยเมื่อเทียบกับภาระงาน และเพื่อนวัยเดียวกันที่ทำงานที่อื่น เช่น บริษัทเอกชน มีเงินเดือนมากกว่าเป็นเท่าตัว...”

เพศหญิง อายุ 39 ปี พนักงานระดับปฏิบัติการ

“...ทำงานรัฐวิสาหกิจ ได้หน้าตา ภาพลักษณ์ทางสังคมที่ดี สวัสดิการดี แต่หากเปรียบเทียบกับเอกชน หรือเวลาได้คุยกับเพื่อนที่ทำงานที่อื่น แล้วทราบฐานเงินเดือน ก็สนใจลาออกไปสมัครงานบริษัทเอกชน...”

เพศชาย อายุ 36 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน

“...ทำงานเป็นพนักงาน เป็นลูกจ้างคนอื่นก็ต้องอดทน ก้มหน้าทำงานตามหน้าที่ไป แม้จะได้เงินเดือนน้อยกว่าพวกเด็กเส้น หรือเด็กรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาใหม่แต่ start ฐานเงินเดือนสูง ถ้าลาออกก็อยากไปทำธุรกิจส่วนตัว...”

เพศชาย อายุ 54 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ

“...เงินเดือนเริ่มต้นตอนเข้าทำงาน น้อยมาก แล้วว่าจะเพิ่มในแต่ละปีก็ต้องรอขึ้น ถ้าประเมินแบบโปร่งใส ตามผลงาน ก็ยังรู้สึกว่า เป็นธรรม แต่ถ้าประเมินหรือจัดสรรแบบผลัดกัน ขึ้นก็รู้สึกว่าไม่ยุติธรรม แล้วก็ปรับขึ้นทีละน้อย...”

เพศชาย อายุ 32 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

“...ได้รับผิดชอบงานมากกว่ารุ่นพี่หรือคนที่อยู่มาก่อน เพราะต้องเรียนรู้งาน และหากเป็นงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลหรือคอมพิวเตอร์ก็จะต้องทำมากกว่าคนที่อายุเยอะ ๆ แต่คนอายุเยอะ ๆ อายุงานเยอะ ๆ ฐานเงินเดือนสูง พอขึ้นทีหนึ่งก็เยอะกว่า...”

เพศหญิง อายุ 41 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

“...เงินเดือนน้อย เทียบกับเพื่อนที่อยู่บริษัทเอกชน รุ่นเดียวกัน เงินเดือนขึ้นไว้มาก จนอยากออกไปทำด้วย...”

เพศหญิง อายุ 28 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

“...เงินเดือนน้อย โบนัสก็ไม่ได้มากเหมือนเมื่อก่อน เทียบกับพวกบริษัทหรือเอกชน ใหญ่ ๆ ระดับเดียวกัน เห็นข้อแตกต่างเยอะมาก ซึ่งรัฐวิสาหกิจก็ไม่ได้มั่นคงเท่าเมื่อก่อน ก็เลยเห็นว่า จะทำงานที่รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทเอกชน เรื่องความมั่นคงคงไม่ต่างกัน ถ้ามีโอกาสหรือมีคู่ทางก็จะหางานใหม่ หรือถ้ามีพรรคพวกชวนไปทำงานด้วยก็สนใจไป...”

เพศหญิง อายุ 36 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

2. ด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่าง 14 คน จาก 30 คน ให้เหตุผลว่า หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้เกิดความเคารพ นับถือ และเป็นผู้มีความสามารถ มีศักยภาพในการบริหารงาน ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่พบเจอในการทำงานได้ นอกจากนี้ ต้องเป็นคนมีเหตุผล และไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา

“...หัวหน้างานไม่ให้เกียรติ มีหัวใจและปฏิบัติกับพนักงานเหมือนเป็นข้า พูจจาไม่ดี...”

เพศชาย อายุ 37 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

“...หัวหน้างานมีความบ้ายศบ้ายตำแหน่ง ไม่มีความเป็นกันเองเวลาพูดคุยด้วย รู้สึกอึดอัดและกดดันเวลาเข้าไปปรึกษาเรื่องงาน...”

เพศชาย อายุ 37 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

“...หัวหน้างานไม่มีจิตใจที่แข็งแกร่ง ไม่มีความประนีประนอมไม่นึกถึงใจเค้าใจเราตัวเองทำได้แต่ลูกน้องทำไม่ได้ เป็นแบบอย่างที่ไม่ดี ...”

เพศหญิง อายุ 47 ปี ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน

“...หัวหน้างานต้องไม่เอาเปรียบ เป็นหัวหน้าที่ดี เวลางานมีปัญหา ไม่ปิดความรับผิดชอบหรือโทษลูกน้อง ถ้าเจอหัวหน้าที่เอาเปรียบ และไม่มีความสามารถ ก็ไม่อยากจะร่วมงานด้วย...”

เพศหญิง อายุ 33 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

“...หัวหน้างานก็มาจากตำแหน่งลูกน้องมาเหมือนกันแต่พอวันหนึ่งได้รับตำแหน่งก็เปลี่ยนเป็นคนละคน จากคนที่อหิวาศยดี ก็มีความวางตัวมากขึ้น แบ่งแยกชัดเจนว่าฉันคือหัวหน้าคุณคือลูกน้อง ทั้งเวลางานและนอกเวลางาน ทำให้รู้สึกว่าไม่อยากจะทำหรือปรึกษาปัญหาต่าง ๆ...”

เพศหญิง อายุ 32 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

“...หัวหน้างานต้องดูแลพนักงานที่ปฏิบัติงาน ไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อตัวหัวหน้าและทีมงานคนอื่น ๆ เมื่อต้องการคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่ระดับหัวหน้าต้องเป็นคนจัดการให้ ต้องสามารถจัดการให้ได้ทันที่...”

เพศหญิง อายุ 44 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

3. ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

กลุ่มตัวอย่าง 12 คน จาก 30 คน ให้เหตุผลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการได้เลื่อนชั้น การได้เลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายงานไปในเส้นทางที่เติบโต มองเห็นเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน และเติบโตตามศักยภาพได้ หากองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความสามารถมากกว่าเรื่องเส้นสาย คนก็จะทำให้อยากตั้งใจทุ่มเททำงาน เพราะอยากเติบโตมากขึ้น แต่ถ้าไม่เห็นอนาคตหรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพก็อยากจะทำลาออกเพื่อไปไต่เต้ากับที่อื่นแทน

“...การได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น เห็น Career Path ที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพการทำงาน ประเมินผลการทำงานอย่างตรงไปตรงมาตามความสามารถก็อยากจะตั้งใจทำงาน แต่ถ้ามีเรื่องของระบบอุปถัมภ์ หรือการต้องแบ่งสลับกับขึ้นเงินเดือน โดยไม่ได้สนใจเรื่องผลงาน คนที่ไม่ค่อยทำงานพอถึงรอบก็ได้เลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น ก็รู้สึกไม่ยุติธรรม อยากลาออก...”

เพศหญิง อายุ 39 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...การได้เลื่อนขั้น ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่องค์กรนี้ ก็อยากจะทำงานต่อ แต่ถ้าไม่ได้เลื่อนขั้นเลย หรือมีเหตุให้ไม่ได้เลื่อนขั้น ทั้งที่ทำงานเต็มที่ ก็อยากลาออกไปหางานที่อื่นที่เป็นองค์กรใหญ่หรือภาคเอกชน หรือออกไปทำธุรกิจส่วนตัวดีกว่า...”

เพศชาย อายุ 41 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...การที่องค์กรขาดการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับพนักงาน หรือไม่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ เช่น ไม่มีการสนับสนุนการฝึกอบรมอะไรเลยทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ก็ทำให้มองว่าองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพนักงาน ก็อยากลาออกเพื่อหางานใหม่ที่ดูมีอนาคตมากกว่า...”

เพศชาย อายุ 48 ปี ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน

“...ทำงาน ก็หวังที่จะเติบโต ได้เลื่อนตำแหน่งตามวาระ หรือได้รับการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ เพราะได้รับมอบหมายงานเกินกว่าตำแหน่งตลอด ถ้าหน่วยงานมองเห็นความสามารถตรงนี้ และสนับสนุนอย่างตรงไปตรงมา ก็ไม่คิดจะลาออก แต่ถ้าถูกเอาเปรียบ ก็พร้อมจะไปทันที...”

เพศชาย อายุ 39 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...การได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น อย่างตรงไปตรงมาตามความสามารถ ก็อยากจะตั้งใจทำงาน แต่ถ้าต้องผลัดกันได้เลื่อนตำแหน่ง หรือรอตามอาวุโส ก็รู้สึกว่า ระบบแบบนี้ควรหายไปได้แล้ว ถ้าองค์กรยังไม่สนใจจะแก้ไขเรื่องพวกนี้ ก็คิดว่าไม่ควรอยู่ต่อ...”

เพศชาย อายุ 40 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...การที่บริษัทส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน สนับสนุนการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ก็ทำให้ผมมองว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับบุคลากร เรื่องอื่นๆ ก็น่าจะดีด้วย...”

เพศชาย อายุ 32 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นสิ่งสะท้อนความสำเร็จในอาชีพ เป็นความภาคภูมิใจ แม้จะมีองค์กรใหญ่หรือภาคเอกชนมาซื้อตัว ก็ไม่คิดจะลาออกไป เพราะเชื่อว่า ทำงานรัฐวิสาหกิจ ความสุขในการทำงานมีมากกว่า แต่ก็ไม่ได้ทำอาชีพนี้อาชีพเดียว ช่วงโควิด ได้ทำธุรกิจออนไลน์เพิ่มขึ้นมาเพื่อเป็นช่องทางหารายได้เพิ่ม แต่ก็ยังทำรัฐวิสาหกิจเป็นอาชีพหลัก อย่างน้อยก็มีเงินเดือนตรงนี้...”

เพศชาย อายุ 41 ปี ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน

4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

กลุ่มตัวอย่าง 11 คน จาก 30 คน ให้เหตุผลว่า การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกับเป็นทีม การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ และมีความสามารถ จะทำให้องค์กรน่าอยู่ และทำให้อยากทำงานที่องค์กรต่อไป แม้จะเจอปัญหาอื่นๆ แต่ถ้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดี ก็สามารถประคับประคองจิตใจให้ยังอยากมาทำงาน

“...การมีเพื่อนร่วมงานดี เป็นเหตุผลหลักที่เลือกให้ทำงานกับองค์กรต่อไป ทำให้รู้สึกว่ายังไม่อยากลาออกตอนนี้ เพราะอย่างน้อยยังมีเพื่อนร่วมงานที่ดี คอยช่วยเหลือกันในการทำงาน...”

เพศชาย อายุ 37 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...ทำงานที่นี้มาหลายปี ทำให้มีกลุ่มเพื่อนทั้งในฝ่ายและต่างฝ่าย เป็นคน โชคดีที่มีเพื่อนร่วมงานดี ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีโอกาสก็จะหาเวลาสังสรรค์หลังเลิกงานกันเป็นครั้งคราว ยิ่งทำให้สนิทกันมากขึ้น...”

เพศชาย อายุ 33 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...อยู่ในที่ทำงานเดิมๆ นานๆ หลายๆ ปี ถ้าเป็นที่ที่มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ก็จะเกิดเป็น Comfort Zone ยิ่งถ้ามีเพื่อนร่วมงานก็ยิ่งรู้สึกว่าเป็นที่ Comfort Zone ปรึกษายานาก็ได้ ปรึกษาเรื่องอื่นๆ ก็ได้ และมีบรรยากาศดีๆ ร่วมกันหลังเลิกงานด้วย...”

เพศหญิง อายุ 31 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...เพื่อนร่วมงาน มีผลต่อบรรยากาศการทำงาน ไม่หักหลังหรือแทงข้างหลัง ถ้าบรรยากาศการทำงานเป็นพิษ เช่น มีแต่การนิทว่าร้าย แทงข้างหลัง หรือทำงานเอาหน้า ขโมยผลงานคนอื่นไปเป็นของตัวเอง ก็ไม่อยากอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบนี้ ไปหางานใหม่ดีกว่า...”

เพศหญิง อายุ 28 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลอย่างมากต่อการสร้างแรงจูงใจให้อยากมาทำงานในทุกๆ วัน เพื่อนร่วมงานมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน เมื่อรู้สึกที่ไม่อึดอัด มีความสุขก็อยู่ได้...”

เพศชาย อายุ 39 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก เป็นคำเปรียบเทียบกับใช้ได้ดีกับการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่สนิทและความช่วยเหลือกันในการทำงาน ก็ทำให้ทำงานได้สนุก และราบรื่น ไม่มีความเครียดเรื่องสภาพแวดล้อมจากเพื่อนร่วมงาน แค่เครียดเรื่องงานก็พอ...”

เพศชาย อายุ 39 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...ไม่ชอบการแข่งขัน แบบหักหลังกัน ไม่ชอบสังคมที่ชอบนิทว่าลับหลัง ถ้าที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมแบบที่ไม่ชอบ ก็อึดอัด ไม่อยากอยู่ ถึงแม้ว่า หนีคน ก็จะมีโอกาสไปเจอปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าไม่ลองเสี่ยง ก็ไม่รู้หรือว่า ที่นั่นจะเป็นแบบที่นี้มัย ถ้าอึดอัดมากๆ ก็พร้อมเสี่ยงไปตายคาบหน้า...”

เพศชาย อายุ 31 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

5. ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มตัวอย่าง 15 คน จาก 30 คน ให้เหตุผลว่า ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย หรือภารกิจ หน้าที่งานที่ต้องทำมีผลต่อการตัดสินใจลาออก ถ้าพนักงานได้รับมอบหมายงานมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณมากเกินไป ทำให้ชีวิตในแต่ละวันหมดไปกับการทำงาน จนไม่มีเวลาทำอย่างอื่น ก็ทำให้มีความต้องการที่จะลาออกจากงาน

“...ปัจจุบัน พนักงานต้องสามารถทำงานหลายอย่างพร้อมกันได้ทำให้ต้องทำงานหลายหน้าที่ ซึ่งบางงาน ก็ไม่มีความถนัด ทำให้ผลงานออกมาไม่ดี หรือต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น เหนื่อยมากขึ้น แต่ผลตอบแทนเท่าเดิม ก็เป็นสาเหตุให้อยากลาออกจากงาน...”

เพศหญิง อายุ 29 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...งานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม บางงานก็มีความซับซ้อน หรือไม่ตรงกับความสามารถที่มี แต่ก็ต้องทำ ไม่สามารถปฏิเสธได้ หรือต้องทำงานหลายๆ หน้าที่ทำให้เกิดปัญหา งาน Overload ต้องทำงานล่วงเวลา พอต้องทำล่วงเวลาบ่อยๆ ก็รู้สึกงานหนักเกินไป จนเป็นสาเหตุให้อยากลาออกไปหางานใหม่ หรือออกไปหุ่มเทศความเหน็ดเหนื่อยให้ธุรกิจตนเองดีกว่า...”

เพศหญิง อายุ 38 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...เงินเดือนน้อย งานเยอะ ทั้งงานในหน้าที่ ตามตำแหน่งงานและงานนอกหน้าที่ หรืองานมอบหมายเฉพาะกิจ บางทีกลับไปบ้านยังกังวลงานอยู่เลย อยากให้เงินเดือนมันเยอะตามงานที่เยอะ ถ้าทำงานไปสักพัก แล้วยังไม่มีอะไรดีขึ้น ก็จะลองหางานใหม่ ถ้าได้ก็ไป...”

เพศหญิง อายุ 28 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ที่เกินกว่า 1 ตำแหน่ง มีผลต่อการตัดสินใจลาออก ปริมาณงานมากเกินไป ทำให้ชีวิตในแต่ละวันหมดไปกับการทำงาน จนไม่มีเวลาทำอย่างอื่น ก็ทำให้อยากลาออกจากงาน...”

เพศหญิง อายุ 37 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...Work – Life Balance สำคัญมาก จริงๆ งานมากน้อยก็อยู่ที่เราจัดการด้วย ปัจจุบันก็จะเคลียร์งานแต่ละวันให้ได้มากที่สุด แต่ก็แบ่งเวลากลับบ้านให้ไว เพราะต้องมีเวลาให้ครอบครัว แต่ถ้าหัวหน้าหรือองค์กรไม่เข้าใจและตำหนิ ก็รู้สึกว่ายอมรับไม่ได้ แต่ก็คงจะยังไม่รีบร้อนลาออก แต่จะพูดตรงๆ และทำงานตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม...”

เพศหญิง อายุ 39 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...ทำงานรัฐวิสาหกิจ ได้หน้าตา ภาพลักษณ์ทางสังคมที่ดี สวัสดิการดี อาจจะมีบ้างที่มึนงานหนัก และบางโอกาส ได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติม เช่น การเป็น Project Manager หรือ Project Owner แม้จะรู้สึกว่าย่งขึ้น แต่ก็ไม่ได้รู้สึกว่าหนักเกินไป ยิ่งหากเปรียบเทียบกับเอกชน หรือเวลาได้คุยกับเพื่อนที่ทำงานที่อื่น ก็รู้สึกว่างานเอกชนกดดันกว่า อยู่ตรงนี้ก็ยังไม่รู้สึกว่าดีว่า ไม่ถูกกดดันให้เขียนใบลาออกง่ายๆ ด้วยการอ้างผลงานตามตัวชี้วัด...”

เพศชาย อายุ 36 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

“...ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างเกินกว่าหน้าที่หรือตำแหน่งงาน แต่ก็ยังดีที่การประเมินผลงาน นำงานนอกเหนือจากตำแหน่ง หรือ Job Description หลักๆ ก็ถ้าเหนื่อยแล้วได้ค่าตอบแทนคุ้ม ก็ทำได้ ถ้าไม่คุ้มก็ต้องมองหาแล้วว่า จะไปไหน หรือจะออกไปไหม ออกแล้วจะทำอะไรดี...”

เพศชาย อายุ 32 ปี พนักงานระดับปฏิบัติการ

6. ด้านอื่น ๆ

6.1 ด้านสุขภาพ

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 จาก 30 คน มีความเห็นว่า ปัญหาส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นการประสบปัญหาสุขภาพ จนทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานในการตั้งใจในการลาออกได้

“...เป็นหลายโรค คนที่เป็นโรค เขาจะไม่หวังความก้าวหน้า เขาต้องเอาสุขภาพก่อน แต่ถามว่า ทำไมเขาไม่ลาออก เพราะทนอยู่แต่จะไม่มุ่งมั่น...”

เพศชาย, 54 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ

“...สุขภาพไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น เจ็บป่วย ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพได้...”

เพศหญิง อายุ 41 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน

“...พักผ่อนไม่ได้ จำไม่ค่อยได้บ้าง เกิดการท้อถอยในการทำงาน เป็นข้อจำกัด ต้องไปหาหมอดูด เพราะคนป่วยก็ไม่น่าจะมีสมาธิในการทำงาน...”

เพศชาย, 56 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ

6.2 ด้านการให้ความสำคัญกับครอบครัว

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 จาก 30 คน มีความเห็นว่า ปัญหาส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นต้องออกไปดูแลครอบครัว เพราะเวลาทำงานยืดหยุ่นไม่ได้ จึงมีความคิดที่อยากจะลาออก

“...เนื่องจากมีพ่อแม่ที่แก่ชรา อยากออกไปดูท่าน มองว่าเวลาในการทำงานไม่มีความยืดหยุ่น ต้องเข้ามาตอกบัตรเช้าและออกเย็น ไม่สามารถทำงานที่บ้านเวลาไหนก็ได้จะได้มีเวลาดูแลครอบครัวด้วย ...”

เพศหญิง อายุ 39 ปี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน

“...อยากมีเวลาทำงานยืดหยุ่น เพื่อจะได้ไปดูแลลูกเล็ก แต่ต้องมีเงินที่มากพอก่อนถึงจะลาออกได้ ...”

เพศหญิง อายุ 31 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

6.3 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 จาก 30 คน มีความเห็นนโยบายการบริหารขององค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่ชัดเจนส่งผลทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกได้

“...รู้สึกว่าการทำงานไม่มีความแน่นอน อาจโดนย้าย ถูกโอนย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ และยังไม่มั่นใจได้ว่าจะไม่ถูกโอนย้ายหน้าที่โดยไม่เป็นธรรม สามารถทำงานในองค์กรได้จนเกษียณอายุหรือไม่ และมีการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนหรือไม่”

เพศหญิง อายุ 37 ปี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

โดยสรุป จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คน ถึงสาเหตุความตั้งใจในการลาออก พนักงานส่วนใหญ่ ให้เหตุผลหลักที่จะทำให้ตัดสินใจลาออก 5 อันดับ คือ 1) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม 2) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 3) หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา 4) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังพบว่ามีการให้ความสำคัญกับปัญหา

อื่น ๆ อีกจำนวน 3 ด้าน คือ 1) ด้านสุขภาพ 2) ด้านการให้ความสำคัญกับครอบครัว 3) ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตามลำดับ



บทที่ 5

การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุสำคัญของการตั้งใจออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ ของกลุ่มพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง จำนวน 52 แห่ง โดยเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับปฏิบัติการขึ้นไป (พนักงานเกรด 4 ขึ้นไป) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Palpability Sampling) แบบกำหนดโควตา (Quota sampling) ผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่าง พนักงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ระดับปฏิบัติการขึ้นไป (พนักงานเกรด 4 ขึ้นไป) จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีในการประเมินความตั้งใจในการลาออกจากพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ ของกลุ่มตัวอย่างและใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากมุมมองของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอการสรุปผลการศึกษา และข้อเสนอในการศึกษา ดังนี้

5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการประเมินสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ จากงานวิจัยที่ทบทวนวรรณกรรมนั้น ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานทุกปัจจัย แต่ในแต่ละงานวิจัย มีการกำหนดปัจจัยภายในองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จัดหมวดหมู่ปัจจัยต่าง ๆ ใหม่ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

5.1.1 ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

จากผลการศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ พบว่าพนักงานมีความวิตกกังวลในด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณมากเกินไป เนื่องจากเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ บางครั้งต้องทำทั้งงานในหน้าที่ตามตำแหน่งงานและงานนอกหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจจนทำให้ ภาระงานมีจำนวนมาก ไม่สามารถทำให้แล้วเสร็จคนเดียวได้

ตามระยะเวลาที่กำหนด หรือหากแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดแต่ผลการปฏิบัติงานออกมาไม่มีคุณภาพได้ และนอกจากนี้แล้ว ต้องทำงานแบบ Multi-Function ทำให้เกิดปัญหางาน Overload ต้องทำงานล่วงเวลา ทำให้ไม่มี Work Life Balance ทำให้ส่งผลกระทบต่อทั้งปัญหาต่าง ๆ ในระยะยาว ทั้งในเรื่องปัญหาสุขภาพกาย ปัญหาสุขภาพจิตหรืออาจส่งผลกระทบต่อปัญญาความสัมพันธ์ในครอบครัวได้อีกด้วย อีกทั้งพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ในระดับปริญญาตรีนั้นมีความคิดที่อยากศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เพื่อพัฒนาตัวเอง และหากภาระงานยังมีปริมาณมากอยู่ก็ไม่สามารถแบ่งเวลาไปเรียนได้ จึงมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อความที่ต้องพิสูจน์ที่ 1 ที่ว่างานที่ได้รับมอบหมายที่มีปริมาณมากเกินไป จะทำให้เพิ่มความตั้งใจในการลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับผลวิจัยของ ภัทรมงคล ศิริวรรณ และจรัสวรรณ จันทรัตน์ (2563) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานร้านบัวร์เกอร์ริสต้า สาขา เอสเซ่น ประเทศเยอรมันนี และพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติพนักงานมีความคิดเห็นว่าตำแหน่งหน้าที่การงานไม่มีความเหมาะสม หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมากเกินไปและยังขาดแคลนพนักงาน ทำให้หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมากกว่าปกติ องค์กรมีการบริหารจัดการและมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานยังไม่มีความเหมาะสมเพราะพนักงานบางคนต้องทำหน้าที่หลายตำแหน่งและต้องการให้งานออกมามีประสิทธิภาพและผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งมีผลการวิจัยคล้ายกับของ ดาวเดือน โลहितปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี (2561) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง และพบว่าด้านลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความเหน็ดเหนื่อยต่องานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน เนื่องจากหากมอบหมายงานให้กับพนักงานมากเกินไป ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าจากการทำงาน ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน

5.1.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจพบว่า พนักงานที่มีสังคมที่ทำงานที่ดีจะเป็นแรงผลักดันให้อยากตื่นขึ้นมาทำงานในทุก ๆ วัน สังคมในที่ทำงานดีชีวิตการทำงานก็มีความสุข แม้งานจะหนัก แต่หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีก็สารพัดสามารถร่วมแรงร่วมใจจนผ่านอุปสรรคไปได้ จากเรื่องใหญ่ก็จะกลายเป็นเรื่องเล็ก การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำให้พนักงานตัดสินใจจะไปเริ่มใหม่อยากมาก เพราะเสียดายสังคม แล้วก็ไม่รู้ว่าที่ใหม่จะดีแบบนี้หรือไม่ เพราะในปัจจุบันสังคมการทำงาน มีแต่การแข่งขัน แข่งแย่ง มิตรภาพและความจริงใจหาได้ยาก ส่วนใหญ่จะทำงานแล้วกลับบ้านไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กันมากนัก มองว่าเพื่อนร่วมงาน

ไม่ได้เป็นเพื่อนแต่เป็นคู่แข่ง ดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความผูกพันกัน เป็นความสบายใจต่อกัน คอยช่วยเหลือกัน ทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ ทำให้มีความคิดที่จะอยากอยู่องค์กรนั้นต่อ

ผลการวิจัยนี้คล้องกับข้อความที่ต้องพิสูจน์ที่ 2 ที่ว่าการมีเพื่อนร่วมงานที่สนิทสนม และคอยช่วยเหลือกัน จะช่วยลดความตั้งใจในการลาออกของของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับผลวิจัยของ ไพศาล บุญสุวรรณ (2562) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย บริษัท จี4 เอส ซีเคียวริตี้ เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจากผลการศึกษา สรุปว่า การที่พนักงานรักษาความปลอดภัยไม่ค่อยได้ไปร่วมรับประทานอาหารกลางวัน หรือสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นปัจจัยที่พนักงานรักษาความปลอดภัยกังวล และอาจจะทำให้ตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากการขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ขาดการปรึกษากันทั้งเรื่องการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว ทำให้อาจจะขาดความติดต่อสื่อสารหรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีทิศทางเดียวกับผลวิจัยของ ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี (2561) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่าด้านเพื่อนร่วมงาน โดยพนักงานให้ ความเห็นว่า ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากหากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดี จะส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ทั้งการทำงานเป็นทีม การประสานงาน การช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ เกตทอง (2559) ที่ศึกษาสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการ ในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และพบว่าบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การที่บุคลากรไม่ได้รับความเป็นมิตร ไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างอยู่ และไม่ยอมรับในความสามารถแต่ ละสายงานอาชีพ จึงนำไปสู่ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรภายในหน่วยงาน ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานไม่ดีบุคลากรไม่มีความสุข ส่งผลให้บุคลากรตัดสินใจลาออก/โอนย้าย

5.1.3 ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากผลการศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ พบว่า พนักงานต้องการแสดงให้เห็นถึงโอกาสของการเติบโตในหน้าที่การงาน ต้องมีการแสดง Career Path ที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับศักยภาพการทำงาน และประเมินผลการทำงานอย่างตรงไปตรงมาตามความสามารถโดยปราศจาก Bias ตลอดจนการมี Career Path ทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายของตัวเองชัดเจนขึ้น รวมไปถึงวิธีการไปถึงเป้าหมายนั้น ๆ ตลอดจนนโยบายที่

ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงานอย่างเต็มที่ จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานมองเห็นอนาคต และอยากร่วมงานกับองค์กรต่อไป

ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อความที่ต้องพิสูจน์ที่ 4 ที่ว่าการแสดงให้เห็นถึงโอกาสของการเติบโตในหน้าที่การงานจะช่วยลดความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

5.1.4 ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์เชิงลึกความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจผลการวิจัย พบว่าปริมาณงานที่ได้รับไม่สอดคล้องกับเงินเดือนและค่าตอบแทน ถึงแม้ว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจจะมีสวัสดิการด้านอื่น ๆ แต่ก็ตามค่าตอบแทนก็ยังเป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุดในการลาออกของพนักงาน โดยรวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เมื่อพนักงานเปรียบเทียบกับปริมาณงานขององค์กรตัวเองและองค์กรเอกชนอื่น ๆ กลับรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของการจ่ายค่าตอบแทน จึงเป็นสาเหตุอันดับแรก ๆ และมีความสำคัญสูงมากที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ สันหจฺจทา ชมกฺญนุช (2563) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกขอพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญพอสมควร เห็นได้ว่าแรงงานส่วนใหญ่พยายามแสวงหาคุณภาพชีวิตที่ดีที่สุดให้กับตนเองโดยการทุ่มเทงานหนัก ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น หรืออาจสรุปได้ว่า พนักงานที่ได้เงินเดือนน้อย มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับภาวะความมั่นคงทางการเงิน ทำให้พวกเขาต้องทำงานอย่างหนักหรือมองหาโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพมากขึ้น ส่วนพนักงานที่ได้รับเงินเดือนสูง ส่วนใหญ่อาจเป็นเพราะความเชี่ยวชาญในการทำงานหรือมี ประสบการณ์ในการทำงานสูง มีผลการปฏิบัติงาน KPI เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยของ ดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี (2561) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่าด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเนื่องจากความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับตรงกับงานที่รับผิดชอบ หากการจ่ายเงินเดือนไม่สัมพันธ์และไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จะส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานจนเกิดความท้อแท้และเหนื่อยหน่ายในการทำงานจนส่งผลต่อการลาออกจากริชย์ และกรรณิการ์ เกตทอง (2559) ศึกษาสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการ ในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พบว่าการจ่ายค่าตอบแทน นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการคงอยู่ของบุคลากร ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งในประเด็นของปริมาณงานไม่สอดคล้องกับเงินเดือนและ

ค่าตอบแทนที่ได้รับ เนื่องด้วย สคร. เป็นองค์กรที่เป็นส่วนราชการค่าตอบแทนก็เป็นอัตราเงินเดือนและค่าล่วงเวลาในส่วนราชการ ซึ่งไม่สามารถเบิกได้นอกเหนือกว่าข้าราชการทั่วไป ถึงแม้ว่า สคร. จะมีสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น อาหารสำหรับบุคลากรที่ทำงานล่วงเวลาแล้วก็ตาม ค่าตอบแทนก็ยังเป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุดในการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ ทั้ง ๆ ที่บุคลากรขององค์กรมองว่าการจ่ายค่าตอบแทนในปัจจุบันของระบบราชการมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว แต่เมื่อบุคลากรเปรียบเทียบกับปริมาณงานและหน่วยงานราชการอื่นกลับรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของการจ่ายค่าตอบแทน จึงเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้าย

ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อความที่ต้องพิสูจน์ที่ 5 ที่ว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจะช่วยลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

5.1.5 ด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ห้วงสัมภาษณ์เชิงลึกความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจพบว่า การที่หัวหน้างานมีความสนิทสนม และมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง ไม่ถือตัวและให้เกียรติลูกน้อง ทำให้ลูกน้องรู้สึกไวใจ เชื่อใจ กล้าที่จะขอคำปรึกษาและคำแนะนำได้ สามารถช่วยแก้ปัญหาได้ เป็นพึ่งพาอาศัยได้ ทำให้พนักงานมีความอยากอยู่องค์กรต่อ และมีความสุขความสบายใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมของการเป็นหัวหน้างานที่ดี ขาดภาวะความเป็นผู้นำ ไม่มีวุฒิภาวะ เวลามีปัญหาที่ไม่สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่ลูกน้องได้ ทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกไม่พอใจกับการกระทำของหัวหน้างานไม่ว่าจะเป็นทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่แสดงออกมาในระหว่างการปฏิบัติงานหรือภายในสถานที่ สร้างให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สร้างความเครียดและความวิตกกังวล ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานมีความต้องการที่อยากจะลาออกสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดาวเดือน โลหิตปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี (2561) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่าด้านหัวหน้างาน โดยความสนิทสนมเป็นกันเองของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการ แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานสำคัญ เนื่องจากหากเกิดความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ส่งผลต่อการทำงานในบริษัททั้งเรื่องการประเมินผลและการทำงาน ทำให้ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยของ วรรณิการ์ เกตทอง (2559) ศึกษาสาเหตุและแนวโน้มนำการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พบว่าหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่

ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออก/โอนย้าย เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับที่ไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ การบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา และศศิ อ่วมเพ็ง (2558) ศึกษาอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่ สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย หากผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมสามารถช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้ พนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานไม่อยากลาออกจากรองค์กร แต่ถ้าความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาไม่ดี ก็ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออกมากขึ้น

ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อความที่ต้องพิสูจน์ที่ 5 ที่ว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีลูกน้องจะช่วยลดความตั้งใจในการลาออก ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

กลยุทธ์สำคัญขององค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องใส่ใจดำเนินการอย่างรอบคอบและจริงจัง เพราะหากการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทำได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว บุคคลในองค์กรก็จะมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นและอยู่กับองค์กร ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพตามมาด้วย และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงตามความต้องการของบุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กร และเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และลดอัตราการลาออกของพนักงานให้สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ดังกล่าวได้อย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน และสามารถพัฒนาองค์กรพัฒนาประเทศ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสูญเสียบุคลากรนับว่าเป็นการสูญเสียมหาศาลและเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของ องค์กรและประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่ามีสาเหตุหลาย ๆ ด้าน ที่องค์กรควรให้ความสำคัญ บางสาเหตุอาจจะสามารถแก้ไขและยับยั้งการลาออกได้อย่างทันที บางสาเหตุอาจต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นจากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการมอบหมายงาน และลักษณะงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความสามารถของพนักงาน เพื่อลดความเหนื่อยล้าและความเครียดจากการทำงาน

2. ความเหมาะสม ของเงินเดือนที่ได้รับตรงกับงานที่รับผิดชอบ หากการจ่ายเงินเดือนไม่สัมพันธ์และไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จะส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานของ ซึ่งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นเรื่องดังกล่าวได้ โดยเพิ่มอัตราผลตอบแทนให้มากขึ้นเพื่อรักษาบุคลากรที่เก่งให้อยู่กับองค์กรได้เหมือนกับเอกชน องค์กรมหาชน ดังนั้น การเพิ่มอัตราเงินเดือนจึงไม่ใช่วิธีการแก้ไขปัญหานั้นขององค์กร เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการที่มีระเบียบและฐานอัตราเงินเดือนของตามระบบข้าราชการพลเรือนที่ ก.พ. เป็นผู้กำหนด และถือปฏิบัติกับข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ เพราะฉะนั้น เมื่อให้บุคลากรพึงพอใจกับเงินเดือนเมื่อเทียบกับปริมาณงานแล้ว องค์กรมีการขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน เพื่อให้บุคลากรมีค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความสุข และนำไปสู่การคงอยู่ของบุคลากร

3. ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน หากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดีจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม การประสานงาน

4. ความสนิทสนมเป็นกันเองของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากหากเกิดความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ส่งผลต่อการทำงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีให้กับพนักงานในองค์กรและหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา รวมถึงผู้บริหาร ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี โดยการจัดกิจกรรม สร้างสัมพันธ์ หรือการทัศนศึกษา เป็นต้น ด้านหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาควรให้ได้รับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ของหัวหน้า ในแต่ละระดับ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความพึงพอใจ ในการทำงานและเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี และมีขวัญกำลังใจในการทำงานและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ทำให้พนักงานเกิดความคิดที่จะลาออกน้อยลง และได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป

5. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรควรให้ความสำคัญและเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรสามารถรับรู้และเข้าใจทางด้าน โอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ HR ควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนออกแบบ Career Path ของตัวเอง ผ่านการจัดหาทรัพยากรหรือเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการเติบโตต่อไป โดยองค์กรควรให้การสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาความรู้ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้อันด้านสายอาชีพ การมอบหมายงานที่

ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือการวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Path) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และช่วยจูงใจบุคลากร

5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจในภาพรวม ไม่ได้ศึกษาสาเหตุแยกแต่ละด้านของสาเหตุความตั้งใจในการลาออก ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม 5. หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงอาจนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ไม่ตรงกับสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจในแต่ละด้านอย่างแท้จริง ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรแยกศึกษาในรายละเอียดของแต่ละด้าน

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อย และยังไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มประชากรทั้งหมดซึ่งมีปริมาณมาก ดังนั้นหากผู้ที่สนใจในการทำวิจัยในเรื่องดังกล่าวก็ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ควบคู่ไปกับการแจกแบบสอบถามเพื่อค้นหาเหตุผลที่แท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นนี้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ได้ตัดสินใจลาออกแล้ว เช่น การสัมภาษณ์พนักงานที่ตัดสินใจลาออกจากงาน (Exit Interview) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิจัย

4. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในเรื่องดังกล่าวกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีขนาดเท่าๆ กัน เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกได้อย่างครบถ้วนและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรรณิ การ์ เกตทอง. (2559). สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5803010510_5479_5117.pdf
- กุลวดี เทศประทีป. (2544). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/index.php/Search/SearchDetail/106786>
- กชพร ทีฆาวงค์. (2561). ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรังสิต. สืบค้นจาก <https://rsujournals.rsu.ac.th/index.php/rgrc/article/download/1739/1337/>
- กำไล ปราณี. (2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยเอื้อในการทำงาน การจัดการแบบเชิงรุก ความผูกพันในงานและความเหน้อยล้าในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา.
- ติรยา เลิศหัตถศิลป์. (2554). ภาวะเหน้อยล้าในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของจิตแพทย์ในประเทศไทย. วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย, 56(4), 437-448
- ดาวเดือน โลहितปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพายัพ. สืบค้นจาก https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_Doi=10.14456/pyuj.2018.8
- ดาริกา ปิตรุงคพิทักษ์, มานพ ชูนิล, และศศิมาจ ฦ วิเชียร. (2558). การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดแรงงาน. วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 21(2), 43-54

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทรงพล อ่อนทรัพย์. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก โยกย้าย หรือโอนย้ายของพนักงานสอบสวนระดับปฏิบัติการ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจนครบาล. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. สืบค้นจาก https://repository.rmutr.ac.th/bitstream/handle/123456789/993/fulltext_is_67.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ประวิทย์ เตชมัทธนะ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานแผนกลูกค้าสัมพันธ์ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท AAA จำกัด. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. สืบค้นจาก <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/302206.pdf>
- พรนิภา ศรีวรรณ. (2560). การตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการศึกษาเฉพาะ: ข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/vlt13-1/sec1/6014993010.pdf>
- ไพศาล บุญสุวรรณ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย บริษัท จี4 เอส ซีเคียวริตี้ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย). (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สืบค้นจาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2016/13090>
- ภัทรมงคล ศิริวรรณันต์และจรัลวรรณ จันทรัตน์. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานร้านบัวร์เกอร์ริสต้า สาขา เอสเซ่น ประเทศเยอรมันนี. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/iba/article/download/261989/174218>
- วรรษยา ทองสิมา. (2552). ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อ การลาออกของพนักงานบริษัท โทเทิลแอนด์เซ็สคอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. สืบค้นจาก <http://dspace.bu.ac.th/jspui/handle/123456789/404>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มนการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง : กรณีศึกษาบริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/vlt15-2/6114993878.pdf>
- วรรณพร อากาศแจ้ง. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:93442
- ศศิ อ่วมเพ็ง. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5702030064_3548_1896.pdf
- สัน หจขทา ชมภูณช. (2563). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้นจาก <http://ithesisir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3448/1/61602327.pdf>
- สุพรรณษา พุ่มพวง. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มนการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชวัตรบูรณะ กรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. สืบค้นจาก https://repository.rmutr.ac.th/bitstream/handle/123456789/993/fulltext_is_67.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- สุภาวค์ จันทวานิช. (2546). คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ภาคผนวก ก
แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพ
- ระดับการศึกษา
- ระดับตำแหน่ง
- อายุงานในองค์กร
- สังกัดที่ดำรงตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 คำถามสัมภาษณ์ทั่วไปเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก

- มีความคิดที่อยากจะลาออกจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจหรือไม่

ส่วนที่ 3 คำถามสัมภาษณ์สาเหตุความตั้งใจในการลาออกจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

- มีสาเหตุใดบ้างที่คิดว่าจะทำให้ตั้งใจในการลาออกลาออกจากการเป็นพนักงาน

รัฐวิสาหกิจ

- สาเหตุใดเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ท่านตั้งใจในการลาออกลาออกจากการเป็นพนักงาน

รัฐวิสาหกิจ