

การตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ
ศึกษาเฉพาะ: ข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน
Decision making on transfers and resignations of government officials
Case study: government officials (central) of the Department of
Internal Trade

พรนิภา ศรีวรมาศ
สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ

Pornnipa Sriworamas

E-mail: sriworamas@gmail.com,

Faculty of Business Administration Program in Management, Ramkhamhaeng University,

Corresponding author

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการลาออก โอนย้าย เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุง แก้ไขปัญหาการลาออก โอนย้ายของข้าราชการ เพื่อศึกษาถึงการตัดสินใจ ลาออก โอนย้ายของข้าราชการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางนโยบายด้านบุคลากร และเพื่อทราบความแตกต่าง ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับปัจจัยภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน เพื่อเป็นแนวทางในการหาทางลดปัญหาการลาออก โอนย้ายข้าราชการ ได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสม กลุ่มประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน-ระดับอาวุโส) และข้าราชการประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ-ระดับชำนาญการ) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากข้าราชการ สังกัดกรมการค้าภายใน ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ส่วนกลาง โดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลการตัดสินใจ ลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน จึงได้สำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง 189 คน โดยใช้ สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วยการทดสอบค่าที (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการ วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 189 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31- 40 ปี สถานภาพสมรสโสด ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่ง ปฏิบัติการ มีอายุราชการ 7 ปีขึ้นไป และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 15,000 - 20,000 บาท จากการทดสอบ

สมมติฐานพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน ที่แตกต่างกัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกโอนย้ายของข้าราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ปัจจัยภายในองค์กร, การตัดสินใจลาออก โอนย้าย, กรมการค้าภายใน

Abstract:

The objective of this study the internal factors that influence the transfer and resignation to improve resolve the issue of transfer, resignation of government officials (central), Department of Internal Trade. For information on personnel policy planning and to know the difference between personal status and internal organizational factors that affect the decision to resign and transfer of government officials (central), Department of Internal Trade in order to reduce the resignation and transfer of government officials correctly. The population of this research is general government official. (Staff level - senior level) and academic officials (Operational level - expert level) by using data collection methods from government officials under the Department of Internal Trade Working at the center by using questionnaires. In order to obtain information on the decision to resign and transfer of government officials (central), Department of Internal Trade Therefore, the survey was conducted from 189 sample groups. Using descriptive statistics consisting of percentage, mean and standard deviation and Inference statistics consist of T-test, One-way ANOVA and Multiple Regression Analysis.

The sample group in the study was 189 persons. Most respondents were female, age between 31-40 years, single marital status Bachelor's degree the operational position, government age 7 years or more and has an average monthly income of 15,001 - 20,000 baht. From the hypothesis testing, it was found that different personal factors did not affect the decision of resignation and Transfer of government officials (central) Department of Internal Trade different. Moreover, it was found that the assignment factor and organizational commitment factor influenced the decision to resign and transfer of government officials with statistical significance level of 0.05

Keyword: Internal factors, Decision to resign and transfer, Department of Internal Trade

บทนำ

บุคลากรเป็นปัจจัยหลักและเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานและนำความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของความสำเร็จในการแปลงนโยบายจากรัฐไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในแต่ละปีการแข่งขัน เพื่อสอบเข้ารับราชการมีจำนวนผู้สมัครสอบคัดเลือกเป็นจำนวนมาก เมื่อเวลาผ่านไปกลุ่มคนบางกลุ่มก็เลือกที่จะลาออกตามความต้องการของตนเองเนื่องจาก

อาจจะมีความรู้สึกว่างานราชการไม่ได้มีการนำเอาศักยภาพที่ตัวเองมีอยู่มาใช้อย่างเต็มที่ กฎระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการมีความเข้มงวด ซ้ำซ้อน และรัดกุมมากขึ้น หรือแม้กระทั่งมีความรู้สึกว่างานไม่ทำทนายอีกต่อไป จึงทำให้หลาย ๆ หน่วยงานของภาครัฐเผชิญกับปัญหาขาดแคลนข้าราชการ การรักษาคนที่มีคุณภาพไว้ให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญและทำได้ยาก การลาออกของบุคลากรนั้นถือเป็นภาระต้นทุนขององค์กร เนื่องจากองค์กรได้มีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรนั้นขึ้นมา และยังมีผลที่ตามมาคือบุคลากรขาดประสิทธิภาพเนื่องจากมีการโอนย้ายบ่อย ทำให้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ทักษะความรู้เฉพาะทาง การที่องค์กรจะแก้ไขปัญหาลาออก โอนย้ายได้ จะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้บุคลากรลาออก โอนย้ายให้ได้ก่อน จึงจะสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยเกิดความสนใจในการศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคำภายใน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการให้องค์การป้องกันแก้ไขปัญหารวมถึงสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานซึ่งอาจจะสามารถลดปัญหาดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคำภายใน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์การของกรมการคำภายใน
3. เพื่อศึกษาการตัดสินใจลาออก โอนย้าย ของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคำภายใน
4. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคำภายใน
5. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคำภายใน

สมมติฐานของการวิจัย

- H1: ข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกักันมีผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้าย ไม่แตกต่างกัน
- H2: ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านความผูกพันกับองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษา การตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ ได้แบ่งเป็นปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการลาออก โอนย้ายของข้าราชการ และยังศึกษาถึงสาเหตุในการตัดสินใจที่จะลาออกของข้าราชการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยนี้ คือ ข้าราชการกรมการคำภายใน ประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน – ระดับอาวุโส) และประเพณีวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ – ระดับชำนาญการ) ที่ปฏิบัติงานอยู่ส่วนกลาง กรมการคำภายใน โดยมีอัตราข้าราชการกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 305 คน ทำการสำรวจผ่านการตอบแบบสอบถาม และมีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัยระหว่างเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม 2562

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานมีความเข้าใจสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน เพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง
2. หน่วยงานทราบถึงปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการลาออก โอนย้าย เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุง แก้ไข ปัญหาการลาออก โอนย้าย ของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน
3. หน่วยงานทราบถึงการตัดสินใจลาออก โอนย้าย ของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางนโยบายด้านบุคลากร
4. ทราบความแตกต่างระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน เพื่อเป็นแนวทางในการหาทางลดปัญหาการลาออก โอนย้ายข้าราชการ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่ง เป็นผลของการทำงานหนัก และเป็นรางวัลที่เขาต้องการ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตาม หัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขา จึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น และผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Federick Herzberg's

ปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการทางใจหรือปัจจัยภายใน มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจได้ด้วย ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการภายนอกจะมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน Herzberg (1975) พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง กระตุ้นให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกด้านดี โดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีที่่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน อันจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ความรับผิดชอบ งานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า และลักษณะงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่่จะสร้าง

ความไม่พอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะเป็นตัวสกัดกั้นไม่ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นได้ หรือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ได้แก่ นโยบายและการบริหารที่ดี การควบคุมงาน ความสัมพันธ์กับหน้าที่ โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต เงินเดือนดี การมีชีวิตส่วนตัวที่ดี สภาพการทำงาน สถานะภาพของตนเองในงาน ความมั่นคงในงาน

Herzberg's สรุปว่าปัจจัยกลุ่มที่นำไปสู่ความพึงพอใจ จะไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ดังนั้นผู้บริหารที่คิดว่าจะแก้ไขสิ่งที่พนักงานไม่พึงพอใจ เช่น นโยบายบริษัท เงินเดือน (ปัจจัยอนามัย) แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้คงจะไม่ใช่ เมื่อพนักงานหมดความไม่พึงพอใจก็จะเพียงแค่ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ” หรือเฉย ๆ ความต้องการของกลุ่มปัจจัยอนามัย จึงเป็นความต้องการพื้นฐานที่พนักงานถือว่าผู้บริหารจะต้องให้กับพนักงาน เป็นความต้องการที่จำเป็นต้องมีและถึงแม้จะให้กับพนักงานก็จะยังไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้ทำงาน การจะจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องตอบสนองความพึงพอใจภายในหรือทางใจโดยใช้ปัจจัยจูงใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1960) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่แพร่หลายที่สุด โดยที่ Maslow แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับคือ (1) Physiological Needs คือความต้องการทางด้านร่างกายซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งการได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (2) Safety Needs คือ ความต้องการความปลอดภัย ต้องการความมั่นคง และความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น การมีสุขภาพแข็งแรง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความปลอดภัยจากการถูกคุกคาม เป็นต้น (3) Social Needs คือ ความต้องการทางสังคม โดยความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น การต้องการความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม เป็นต้น (4) Esteem Needs ความต้องการที่จะมองตนเองว่ามีคุณค่าสูง เป็นบุคคลที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น หรือมีความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือและสถานะจากสังคมเช่น ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ เป็นต้น (5) Self - Actualization คือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และต้องการให้ความคิดความฝันของตนเป็นจริงตามแต่แต่ละคนจะคิดฝันไว้ ความต้องการขั้นนี้อาจมีอยู่เฉพาะบางคนเท่านั้น และน้อยคน จะสามารถได้รับการตอบสนอง เช่น การประสบความสำเร็จในทุกสิ่งที่ตนเองปรารถนา ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาความสามารถของตนเองให้ถึงขีดสุด มีความเป็นอิสระในการคิด และตัดสินใจ เป็นต้น

Maslow อธิบายว่าความต้องการในแต่ละระดับจะต้องได้รับการตอบสนอง ก่อนที่ความต้องการในลำดับถัดไปจะเกิดขึ้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจ พฤติกรรมของผู้นั้นอีกต่อไป โดยที่ Maslow แบ่งลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ระดับออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นความต้องการลำดับต้นประกอบด้วย Physiological Needs และ Safety Needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการ

การตอบสนองภายนอก เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ส่วนความต้องการกลุ่มที่สอง เป็นความต้องการลำดับที่สูงกว่า ประกอบด้วย Social Needs, Esteem Needs และ Self-Actualization Needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองภายในหรือทางจิตใจ

ทฤษฎีความต้องการสามประการของ McClelland

McClelland และคณะ (1987) ได้อธิบายว่า การทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 อย่าง ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานของบุคคลทั่วไป คือ 1) Need for Achievement (n Ach) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ จึงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูงสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี พนักงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำงาน จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงพอใจจะทำงานที่มีความรับผิดชอบ คนเดียวและงานที่ยากและท้าทาย โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผล และพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นคำติชมเพื่อประเมินผลงานของตนเองมีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป 2) Need for Power (n Pow) คือความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ n Pow ยังแบ่งเป็น ความต้องการมีอำนาจส่วนตัวเพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัว และความต้องการมีอำนาจทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งดีและจำเป็นต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้ที่มี n Pow ทางสังคม จึงมักชอบทำงานเป็นผู้บริหาร เพื่อจะได้สามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมและสาธารณชนรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 3) Need for Affiliation (n Aff) คือ ความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อน และมนุษยสัมพันธ์ เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพ ที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

แนวความคิดของ Richard Hackman and Greg Oldham

Hackman & Oldham (1980) ร่วมกันเสนอแนวความคิดในการเพิ่มผลผลิตด้วยการหาเทคนิควิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งเน้นในเรื่องของลักษณะงานที่ปฏิบัติอาศัยแนวความคิดจากกลุ่มทฤษฎีความคาดหวัง โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญของงาน 5 มิติด้วยกัน ดังนี้ 1) ความหลากหลายของทักษะ คือความชำนาญในหลายๆทาง โดยที่ผู้บริหารต้องสร้างความหลากหลายให้มากขึ้นในงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการฝึกฝนและนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่มทักษะและช่วยให้งานมีความท้าทาย ลดความเบื่อหน่ายในงานได้ 2) ความชัดเจนของงาน คือการให้พนักงานปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบและเห็นผลของงานที่กระทำออกมาจนสำเร็จลุล่วง ช่วยให้สามารถสังเกตและประเมินผลงานออกมาได้ทันที ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เสร็จสมบูรณ์ 3) ความสำคัญ

ของงาน คือการกระตุ้นให้พนักงานเห็นว่างานมีความสำคัญมีคุณค่า ซึ่งตัวงานจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานเห็นความสำคัญของตนเอง และหากงานนั้นมีผลกระทบต่อตนเองหรือมีผลกระทบต่องานของผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรอบคอบและมีสำนึกรับผิดชอบในงานมากขึ้นไปอีก 4) ความอิสระในงาน คือผู้บริหารให้อิสระในการทำงาน ให้พนักงานสามารถเลือกและตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานได้ จะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จและยอมรับกับความล้มเหลวของงานที่กระทำได้ แต่การควบคุม ทำให้ไม่มีอิสระจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในงาน 5) การได้รับข้อมูลป้อนกลับ คือข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้และเข้าใจผลการปฏิบัติงานของตนโดยตรงว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดเมื่อได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานแล้ว ผลการประเมินจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ์ เกตทอง (2559) ศึกษาเรื่องสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการ ในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย อยู่ในระดับสูง ทำให้เห็นว่า บุคลากรของ สคร. พร้อมทั้งจะลาออก/โอนย้าย ได้ทุกเมื่อหากมีโอกาสหรือคิดว่าหากอยู่ไปแล้วไม่มี อะไรดีขึ้นกว่าเดิม

วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ในอุตสาหกรรมฟอกหนัง: กรณีศึกษาบริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้งหมด 9 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน, ด้านผู้บังคับบัญชา, ด้านเพื่อนร่วมงาน, ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ, ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน, ด้านผลตอบแทนและรายได้, ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน, ด้านความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน และโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ 3 อันดับเพื่อธำรงรักษาพนักงาน คือ (1) ผลตอบแทนและรายได้ (2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ(3) โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

เฉลิมเกียรติ พลอยพานิชเจริญ (2556) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการโอนย้ายของพนักงานส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ พบว่าในภาพรวมโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากด้านนี้ถือว่าเป็นความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการของพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองย่อมนำไปสู่การโอนย้ายได้มากที่สุด 2) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน เป็นการอยู่ร่วมกันของพนักงานส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด บุคคลเหล่านี้ต้องทำงานเกี่ยวข้องกันและติดต่อสัมพันธ์กัน หากสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ดี ย่อมเป็นเหตุให้เกิดการโอนย้ายของพนักงานส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้น 3) ค่าตอบแทนจากการทำงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับ

ค่อนข้างมาก ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบจึงให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 4) บรรยากาศในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ถ้าบรรยากาศในการทำงานมีความเหมาะสม จะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร หมายความว่าถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารและดูแลบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม ย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร 5) ความพึงพอใจในงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในด้านบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน 6) ความเหมาะสมของนโยบายการบริหาร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 7) ความผูกพันในองค์กร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

วรรณพร อากาศแจ้ง (2555) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ได้แก่ สถานะทางอาชีพ และสัมพันธภาพในการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยลักษณะของงาน และความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ ค่าตอบแทนขององค์กร ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาล เอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีเพศ และอายุต่างกัน มีแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแนวโน้มการลาออก ส่วนปัจจัยด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ, ด้านผู้บังคับบัญชา และองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวสามารถตีความได้ว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ มีความรู้สึกเชิงบวกต่อผู้บังคับบัญชา และองค์กร จะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มการลาออกลดลง

ประวิทย์ เตชมัทธนะ (2554) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน แผนกลูกค้าสัมพันธ์ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท AAA จำกัด ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทางด้านระบบงาน เวลาการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเป็นปัจจัยอันดับรองลงมาที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน โดยพบว่าเพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลืองาน เป็นเหตุผลหลักในการลาออก ซึ่งปัญหาดังกล่าวนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานลดลง การบริหารงานของหัวหน้างานเป็นปัญหาที่พบเกิดจากการที่หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างพนักงานมากนัก ประกอบกับโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่น้อยเกินไป ปัญหาด้านระบบงานที่ไม่ชัดเจน คือพนักงานขาดความชัดเจนในรายละเอียดการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานและสับสนในบทบาทการทำงานของตนเอง ปัญหาด้านเวลาปฏิบัติงานไม่ชัดเจน คือพนักงานขาดความชัดเจนในเรื่องเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบางโอกาสต้องมาทำงานทั้งที่เป็นวันหยุดของตนเองทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เนื่องจากไม่สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้ตามที่ต้องการ

กุลวดี เทศประทีป (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยด้านอายุงาน และความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยการแจกแบบสอบถาม โดยทำการแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ส่วนกลาง กรมการค้าภายใน ระดับปฏิบัติงาน – ระดับอาวุโส และระดับปฏิบัติการ – ระดับชำนาญการ ทั้งหมด 14 หน่วยงานในสังกัด ได้แก่ 1) กลุ่มพัสดุ 2) กลุ่มการเจ้าหน้าที่ 3) กองคลัง 4) กองกฎหมาย 5) กองส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร1 6) กองส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร2 7) กองส่งเสริมและบริหารระบบตลาด 8) กองจัดระบบ-ราคาและปริมาณสินค้า1 9) กองจัดระบบราคาและปริมาณสินค้า2 10) กองตรวจสอบและปฏิบัติการ 11) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 12) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (13) กองบริหารมาตรการลดค่าครองชีพและธงฟ้า และ 14) กองบริหารงานกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร โดยผู้วิจัยทำการ แจกแบบสอบถามในวันที่ 17 มิถุนายน 2562 จำนวน 200 ชุด ช่วงเวลา 11.30 – 13.00 น. และช่วงเวลา 16.20 – 17.30 น. และได้ทำการเก็บแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 189 ชุด ในวันที่ 18 – 19 มิถุนายน 2562 เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เป็นการอธิบายถึงลักษณะของข้อมูลความแตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ คือ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุราชการ ระดับเงินเดือน โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสองข้อ โดยการใช้สถิติการวิจัยดังนี้ สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : One way ANOVA) กรณีการเปรียบเทียบตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยพหุ (Multiple Linear Regression)

ผลการวิจัย

1) การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 72.50 มีอายุ 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.50 สถานภาพโสด มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.50 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.50 ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคือระดับตำแหน่งชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีอายุราชการ 7 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.50 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ผลการพิจารณามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ระดับความคิดเห็นมากที่สุดคืองานที่ท่านได้รับมอบหมายกับตำแหน่งสอดคล้องกัน รองลงมาคืองานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบันตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน และท่านสามารถนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน อยู่ในระดับมาก พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือมีโรงอาหาร สถานที่พักผ่อน ห้องน้ำถูกสุขลักษณะ และเพียงพอต่อความต้องการ รองลงมาคือสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ เช่นมีอากาศถ่ายเทดี มีแสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น และวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทันสมัย เพียงพอ และเหมาะสม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชายอมรับและสนับสนุนการทำงานของท่าน รองลงมาคือท่านและเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร อยู่ในระดับมาก พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากที่สุดคือ ท่านใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถให้การปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ รองลงมาคือ ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านเป็นข้าราชการในองค์กรนี้ อันดับสุดท้ายคือ เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ผิด ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ และจะพยายามชี้แจงให้เขาเข้าใจให้ถูกต้อง ปัจจัยสุดท้ายด้านสาเหตุของการลาออก โอนย้าย อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์แต่ละข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากที่สุดคือ ความคาดหวังที่จะได้เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำอยู่หากโอนย้ายไปองค์กรอื่น รองลงมาคือ ลาออกเพราะความจำเป็นอื่น เช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสุขภาพ แต่งงาน หรือย้ายที่อยู่ และอันดับสุดท้ายคือ หวังว่าจะได้เพื่อนร่วมงานใหม่หรือบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2) การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน สมมุติฐานข้อที่ 1: พบว่าข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการไม่แตกต่างกัน สมมุติฐานข้อที่ 2: ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์แบบการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร

มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2 ส่วนปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้าผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้าย ของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2

บทสรุปและข้อเสนอ

อภิปรายผลการวิจัย

ความแตกต่างของข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสำหรับข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคลังภายใน ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายการตัดสินใจลาออก โอนย้ายได้ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคลังภายใน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณษา พุ่มพวง ที่พบว่าพนักงานที่มีเพศ และอายุต่างกันมีแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของกุลวดี เทศประทีป ที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล คืออายุ มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านอายุราชการ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลวดี เทศประทีป ที่บอกว่าปัจจัยด้านอายุงาน และความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ โดยกลุ่มตัวอย่างมองว่างานที่ได้รับมอบหมายกับตำแหน่งสอดคล้องกัน รวมถึงงานที่ได้รับผิดชอบในปัจจุบันตรงกับความรู้ความสามารถของตัวเอง อีกทั้งองค์การมีการกระจายภาระงานอย่างเหมาะสม และการได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นการทำให้อุบัติการณ์มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่ว่าการที่จะจูงใจ ให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's ที่ว่าความสำเร็จของงาน คือการที่บุคคลสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อมีความสำเร็จจากการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความภาคภูมิใจ มีการได้รับมอบหมายงาน หรือให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และได้รับอำนาจอย่างเต็มที่ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นตัวกระตุ้นให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการสามประการของ McClelland ที่บอกว่า Need for Achievement เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ พนักงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำสูง จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อความต้องการ

ของเขาด้วยมิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงพอใจจะทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียวและงานที่ยากและท้าทาย โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผล และพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นคำติชม เพื่อประเมินผลงานของตนเองมีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Hackman and Oldham ที่ว่าคุณลักษณะของงานสามารถสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน รวมไปถึงอยากรับผิดชอบต่อความสำเร็จและยอมรับความล้มเหลวของงานที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจะดีได้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ดีด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ เกตทอง ที่พบว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน บุคลากรมองว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีความท้าทาย ซ้ำซาก จำเจ บทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกจำกัดและควบคุม รวมถึงการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง ทำให้ไม่ได้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากประสบการณ์และการศึกษามาใช้ได้อย่างเต็มที่ และที่สำคัญไม่มีการกำหนดลักษณะงานและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่มีความเหมาะสมในการกระจายงานให้บุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณษา พุ่มพวง ที่พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแนวโน้มการลาออก และสอดคล้องกับงานวิจัยของประวิทย์ เตชมัทธนะ ที่พบว่าปัญหาด้านระบบงานที่ไม่ชัดเจน คือพนักงานขาดความชัดเจนในรายละเอียดการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานและสับสนในบทบาทการทำงานของตนเอง ปัญหาด้านเวลาปฏิบัติงานไม่ชัดเจน คือพนักงานขาดความชัดเจนในเรื่องเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบางโอกาสต้องมาทำงานทั้งที่เป็นวันหยุดของตนเองทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เนื่องจากไม่สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้ตามที่ต้องการ แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรราชพร อากาศแจ้ ที่พบว่าปัจจัยลักษณะของงาน และความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ ค่าตอบแทนขององค์กร ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน ถึงแม้ว่าการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้พบว่าการที่องค์กรมีโรงอาหาร สถานที่พักผ่อน ห้องน้ำถูกสุขลักษณะ และเพียงพอต่อความต้องการ สถานที่ทำงานมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ เช่น มีอากาศถ่ายเทดี มีแสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงานที่เพียงพอ สถานที่ทำงานแบ่งเป็นสัดส่วนสะดวกต่อการทำงาน เป็นสิ่งที่ยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญแต่การวิจัยครั้งนี้พบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการค้าภายใน สอดคล้องกับงานวิจัยของวรราชพร อากาศแจ้ พบว่าสภาพการทำงานไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg's ที่บอกว่าปัจจัยค้ำจุนที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่จะสร้างความไม่พอใจในการทำงานให้กับพนักงานซึ่งจะเป็นตัวสกัดกั้นไม่ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นได้ คือ สภาพการทำงานเป็นสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้ใน

สำนักงานขององค์กร และไม่สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่ว่า Physiological Needs คือ ความต้องการทางด้านร่างกายซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด ซึ่งการได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ เกตทอง พบว่าสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ บรรยากาศในการทำงานมีแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายอยู่ในระดับสูง ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ พบว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมเกียรติ พลอยพานิชเจริญ ที่พบว่าบรรยากาศในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ถ้าบรรยากาศในการทำงานมีความเหมาะสม จะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร หมายความว่าถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารและดูแลบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม ย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคำภายใน ผู้วิจัยคาดว่าเป็นอีกปัจจัยที่จะปฏิเสธไม่ได้ว่ามีผลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรม ไม่สอนงาน หรือเพื่อนร่วมงานไม่มีการประสานงานที่ดีต่อกัน จากผลการวิจัยครั้งนี้จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแม้มองว่าผู้บังคับบัญชา ยอมรับและสนับสนุนการทำงาน เพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีเมื่อเกิดเรื่องเดือดร้อนทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว แต่ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคำภายในเลย ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่บอกว่าการที่จะจูงใจ ให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขาพึงพอใจ เช่น ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตาม หัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขา จึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น และยังไม่สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's ที่ว่า บุคคลต้องการได้รับการยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจ หรือแสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถในการทำงานจากทั้งหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง กระตุ้นให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกด้านดี ทำให้เกิดความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่จะทำอีกทั้งความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งจำเป็นให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานอบอุ่น มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และยังไม่สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่บอกว่าบุคคลมีความต้องการทางสังคม บุคคลต้องการได้รับ

ความรัก และความเป็นเจ้าของ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองทางจิตใจ และยังไม่สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการสามประการของ McClelland บอกไว้ว่าการทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 อย่างที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานของบุคคลทั่วไป ซึ่ง 1 ใน 3 อย่างนั้นคือ Need for Affiliation คือความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อน และมนุษย์สัมพันธ์ เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ และผลการวิจัยนี้ยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ เกตทอง ที่พบว่าสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทน, ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน, หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา, ความก้าวหน้าในสายอาชีพ, บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และไม่ค่อยสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมเกียรติ พลอยพานิชเจริญ ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการโอนย้าย ซึ่งได้อภิปรายในด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่าสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน เป็นการอยู่ร่วมกันของพนักงานส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด บุคคลเหล่านี้ต้องทำงานเกี่ยวข้องกันและติดต่อสัมพันธ์กัน หากสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานดี ย่อมทำให้การทำงานมีความสุข และหากสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ดี ย่อมเป็นเหตุให้เกิดการโอนย้ายของพนักงานส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้น และผลการวิจัยยังขัดแย้งกับงานวิจัยของวรัชพร อากาศแจ้ง ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ได้แก่ สถานะทางอาชีพ และสัมพันธภาพในการทำงาน และไม่ค่อยสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณษา พุ่มพวง ที่พบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ, ด้านผู้บังคับบัญชาและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวสามารถตีความได้ว่าหากพนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกต่อผู้บังคับบัญชา และองค์กร จะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มการลาออกลดลง และไม่ค่อยสอดคล้องกับงานวิจัยงานวิจัยของประวิทย์ เตชมัทธนะ ที่พบว่าเพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลืองาน เป็นเหตุผลหลักในการลาออก ซึ่งปัญหาดังกล่าวนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานลดลง การบริหารงานของหัวหน้างานเป็นปัญหาที่พบเกิดจากการที่หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างพนักงานมากนัก ประกอบกับโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่น้อยเกินไป

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมการคลังใน จากผลการวิจัยบุคลากรใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถให้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าเป็นข้าราชการในองค์กรนี้ และไม่เคียดคิดที่จะไปปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นแม้ว่าจะได้รับสวัสดิการที่ดีกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมเกียรติ พลอยพานิชเจริญ ที่พบว่าความผูกพันในองค์กรมีผลต่อการโอนย้ายของพนักงานส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ตรงกับที่ผู้วิจัยได้ทำการคาดหมายไว้ว่าหากบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรจะทำ

ให้บุคลากรตั้งใจทุ่มเท อุทิศตนในงานที่รับผิดชอบส่งผลให้บุคลากรมีความสุขและคงอยู่กับองค์กรได้นานยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรที่จะต้องทราบถึงพฤติกรรมของข้าราชการกลุ่มว่ามีความคิดเห็นอย่างไรสำหรับการที่จะตัดสินใจลาออก โอนย้าย แต่ทุกครั้งเพื่อที่จะมีการกำหนดแนวทางในการมุ่งใจให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไปให้นานมากที่สุด

2. จากผลการวิจัยครั้งนี้จะพบว่าสิ่งที่เป็นอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก โอนย้ายของข้าราชการ คือ ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร ซึ่งองค์การอาจวางนโยบาย ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย องค์กรควรที่จะต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานก่อนที่จะมีการรับบุคลากรเข้ามา รวมไปถึงการสร้างเป้าหมายให้บุคลากรเห็นถึงความก้าวหน้าในงาน หรือโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ทำให้รู้สึกว่าเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรและเป็นส่วนสำคัญในองค์กร หรือมีการส่งเสริมให้เรียนต่อในสายที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น ด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนั้น อาจจะทำให้ยากเนื่องจากต้องอาศัยเวลาในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกรักองค์กรและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรจึงต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ตลอดจนต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ เกตทอง. (2559). สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ ศึกษาศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). ปรินญารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ. คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กุลวดี เทศประทีป. (2544). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เฉลิมเกียรติ พลอยพานิชเจริญ. (2556). ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการโอนย้ายของพนักงาน ส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรม พอกหนัง ศึกษาศึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน). ปรินญาบริหารมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร

วรัชพร อากาศแจ้ง. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพรรณษา พุ่มพวง. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง
เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิทยาลัยนวัตกรรมการ-
จัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

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

Herzberg, F.B.S. (1975). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: Johns Wiley & Sohns.

Maslow, Abraham H. (1960). Motivation and personality. New York: Harper and Row.

McClelland, D.C. (1987). Human motivation. New York: Cambridge University Press.

Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation. Florida : Robert E. Krieger Publishing
Company, Inc.,