

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม : กรณีศึกษา หน่วยงานการทาง
พิเศษแห่งประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors Affecting the Resignation of Engineering Staff : A Case Study
of Expressway Authority of Thailand



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม : กรณีศึกษา หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย
โดย	น.ส.วรินทร์ การเดิม
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ชนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กุลพธู ศักดิ์วิทย์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วรินทร์ การเติม : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม :
กรณีศึกษา หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย. (Factors Affecting the
Resignation of Engineering Staff : A Case Study of Expressway Authority
of Thailand) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ธนพันธ์ โล่ประกอบทรัพย์

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม
กรณีศึกษา หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย
และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ของหน่วยงานการ
ทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative
Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็น
รายบุคคลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมที่ลาออกจากหน่วยงาน และพนักงาน
สายงานวิศวกรรมที่ลาออกจากหน่วยงาน

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม
กรณีศึกษา หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ พบว่าสาเหตุของการ
ลาออกของผู้บริหารสายงานวิศวกรรมและพนักงานสายงานวิศวกรรม มีประเด็นหลัก 5 ประเด็น คือ 1.
ด้านความน่าสนใจในงาน/ด้านลักษณะงานในการบริหารงาน 2. ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา
3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ 4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน 5. ด้านโอกาสและ
ความก้าวหน้าในสายงาน จากผลการศึกษาในครั้งนี้ หน่วยงานสามารถนำผลการศึกษามาเป็น
แนวทางในการวางแผนและปรับปรุงแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาพนักงานสายงาน
วิศวกรรมให้คงอยู่ในหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6280117124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Warintorn Kandern : Factors Affecting the Resignation of Engineering Staff :
A Case Study of Expressway Authority of Thailand. Advisor: Assoc. Prof.
Thanapan Laiprakobsup, Ph.D.

The purpose of the study of Factors Influencing Resignation Decisions of the Engineering Employee: A Case Study of the Expressway Authority of Thailand (EXAT) aims to examine factors causing the resignation decision of the engineering employee of the Expressway Authority of Thailand (EXAT) and find a solution to the resignation problem. This study is qualitative in nature and conducted through the utilizing of in-depth interviews with individual participants from the sample group of the resigned engineering executive and employee from the state enterprise.

The result of the study of Factors Influencing Resignation Decisions of the Engineering Employee: A Case Study of the Expressway Authority of Thailand (EXAT) through the in-depth interview indicates five major stimulating factors of the engineering executive and employee's resignation; 1) Interesting Characteristics of the Career/Nature of the Management Field 2) Relationship with Supervisors 3) Compensation and Welfare 4. Policy and Management 5. Opportunities and Career Advancement in the industry. According to the findings, this study

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากความกรุณาอย่างยิ่งของท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านกรุณาเสียสละเวลา และถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ ศิริประกอบ ผู้เป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์ ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์ ผู้เป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิตเกษตรสุนทร ผู้เป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ให้ข้อสังเกตและคำแนะนำ ในการปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม และพนักงานสายงานวิศวกรรม ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้สัมภาษณ์ และให้ข้อมูลที่สำคัญยิ่งต่อการจัดทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยจนสามารถนำมาปรับใช้ในการทำวิจัยจนสำเร็จเป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณกัลยาณมิตรร่วมรุ่นทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจให้กัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลที่ดีเสมอมา และช่วยให้คำปรึกษารวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เผชิญทุกข์ร่วมสุขจนเราได้พบความสำเร็จร่วมกัน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวการเดิม ผู้คอยสนับสนุนในด้านการศึกษา ให้ความช่วยเหลือในทุกเรื่อง รวมถึงเป็นกำลังใจสำคัญ ผู้อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ผ่านมาและความสำเร็จในครั้งนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วรินทร์ การเดิม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	10
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	10
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
1.3 คำถามในการวิจัย.....	14
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	14
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล.....	18
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	20
2.3 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	24
2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	25
2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	32
2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษา.....	36
2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก.....	38

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
2.9 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย.....	50
3.2 การออกแบบงานวิจัย.....	57
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย.....	57
3.4 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
3.5 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย.....	58
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	58
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	60
4.1 บทนำ.....	60
4.2 สรุปผลการสัมภาษณ์วิเคราะห์สาเหตุการลาออกจากหน่วยงาน.....	61
4.3 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....	77
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะ.....	81
5.1 ข้อเสนอแนะและข้อจำกัด.....	81
บรรณานุกรม.....	83
ประวัติผู้เขียน.....	90

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย	12
ตารางที่ 2 ข้อมูลการเปรียบเทียบอัตราการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม พนักงานสายการเงิน และพนักงานสายงานนิติกร ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย	12
ตารางที่ 3 ปัจจุบันการทางพิเศษฯ ได้ศึกษาโครงการเพื่อขยายเส้นทางที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ทั้งหมด 7 โครงการ ดังนี้	52
ตารางที่ 4 สถิติการลาออกของบุคลากรสายงานวิศวกรรม	53
ตารางที่ 5 การแบ่งกลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชาและกลุ่มตำแหน่งไม่บังคับบัญชา	55
ตารางที่ 6 ฝั่งความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) ของ กทพ.	56
ตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่าง ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์สาเหตุที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการลาออกของสายงานวิศวกรรม	60
ตารางที่ 8 สรุปการสัมภาษณ์สาเหตุของการลาออกจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย	74

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Abraham H. Maslow	29
ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย	48
ภาพที่ 3 โครงสร้างองค์การ	54
ภาพที่ 4 การจัดตำแหน่งกลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชา และสายปฏิบัติงาน.....	57



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการแข่งขัน ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์การหลายแห่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญ ที่สุดในองค์กร คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทุนมนุษย์อันทรงคุณค่า การจะได้มาซึ่ง บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (talent management) เครื่องมือจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์การ คือ การสรรหา การรักษา การพัฒนา และการสร้างความผูกพันแก่บุคลากรให้คงอยู่กับองค์การได้ ยาวนาน เพื่อสรรค์สร้างผลงานให้แก่องค์การอย่างต่อเนื่อง (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015) บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high potential) โดยลักษณะเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะ ในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่าง และเป็นผู้ที่ มีความฉลาดทางอารมณ์และมีความต้องการประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ (Intharakoed, 2017)

การลาออกเป็นการตัดสินใจของบุคคลด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ อาจมี สาเหตุเกิดจากแรงกดดันจากปัจจัยภายในขององค์การ หรือปัจจัยภายนอกองค์การที่เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคล ลาออกจากหน่วยงาน คือ สันสภาพการเป็นบุคลากรของหน่วยงาน การลาออกของบุคลากรถือเป็น อุปสรรคในการขับเคลื่อนขององค์การ ทั้งด้านความต่อเนื่องของการดำเนินงาน หากบุคลากรที่ ลาออกไปเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถพัฒนาองค์การให้เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นั้นหมายถึงองค์การได้เกิดภาวะสมองไหลจากภาครัฐบาลนำไปสู่ภาคเอกชน นั่นจึงเป็นสิ่งสำคัญของ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะ (Competency) และการรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์การ การรักษาบุคลากรเป็นการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเชื่อว่า บุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถ ที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้นการลาออกจึงเป็นปัญหาทั้งทางตรงและ ทางอ้อมที่องค์การควรให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของการคมนาคมมีความสำคัญต่อประเทศ หากภายในประเทศมีการคมนาคมที่ดีและมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัย จะมีส่วนในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของประเทศให้สูงขึ้น ดังนั้นรัฐบาลได้มีแนวทางการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของประเทศเพิ่มขึ้น โดยให้ความสำคัญในการก่อสร้างโครงการทางพิเศษฯ ในการขยายสายทางในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เพื่อเพิ่มความสามารถในการรองรับการจราจรมากขึ้น และเป็นการแก้ไขปัญหาการจราจรติดขัดตามที่ประเทศไทยได้ประสบปัญหาโดยตลอด (รายงานวิชาการสำนักงบประมาณของรัฐบาล, 2562) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจหลักในการก่อสร้างทางพิเศษ และบริหารกิจการทางพิเศษ เพื่อแก้ไขปัญหาการจราจร และให้การคมนาคมที่มีความสะดวกต่อวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชนในเมืองหลวง เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของประเทศ การขยายเส้นทางการใช้บริการของทางพิเศษนั้น ย่อมหมายถึง การพัฒนาสายทางพิเศษ และการปรับปรุงทางพิเศษให้เป็นไปตามมาตรฐาน และมีความปลอดภัย ให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ (Mission) ในการพัฒนาขยายโครงข่ายของการทางพิเศษฯ บุคลากรสายงานวิศวกรรมถือเป็นหนึ่งในสายงานที่มีส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้การจะรักษาบุคลากรสายงานวิศวกรรมให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรไปให้นานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจสายงานวิศวกรรม ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ซึ่งบุคลากรสายงานวิศวกรรมเป็นส่วนหนึ่งในสายงานทางวิชาการ และสายงานหลักของหน่วยงานที่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์การในด้านการวิจัยและพัฒนาระบบการจราจร การวางแผนและวิเคราะห์โครงการก่อสร้างทางพิเศษฯ ตามภารกิจหลักของการทางพิเศษฯ จากข้อมูลในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2562 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย มีอัตราการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมมาอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ดังนี้

ตารางที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

ปีงบประมาณ	จำนวนอัตราการลาออก (คน)	ร้อยละของ อัตราการลาออก
2554	3	1.8
2555	12	7.5
2556	5	3.1
2557	4	2.5
2558	2	1.3
2559	5	3.1
2560	1	0.6
2561	4	2.5
2562	6	3.8

ที่มา : ข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มกราคม 2563)

ตารางที่ 2 ข้อมูลการเปรียบเทียบอัตราการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม พนักงานสายการเงิน และพนักงานสายงานนิติกร ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

ปีงบประมาณ	สายงานวิศวกรรม (จำนวน 159 คน)		สายงานการเงิน (จำนวน 66 คน)		สายงานนิติกร (จำนวน 114)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2554	3	1.8	-	-	2	1.7
2555	12	7.5	1	1.5	2	1.7
2556	5	3.1	2	3	2	1.7
2557	4	2.5	1	1.5	-	-
2558	2	1.3	2	3	3	2.6

ปีงบประมาณ	สายงานวิศวกรรม (จำนวน 159 คน)		สายงานการเงิน (จำนวน 66 คน)		สายงานนิติกร (จำนวน 114)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2559	5	3.1	-	-	1	0.8
2560	1	0.6	1	1.5	4	3.5
2561	4	2.5	-	-	2	1.7
2562	6	3.8	-	-	4	3.5
รวม	42		7		20	

ที่มา : ข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มกราคม 2563)

จากข้อมูลอัตรากำลังข้างต้นเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบอัตรการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม พนักงานสายงานการเงิน และพนักงานสายงานนิติกร ซึ่งเป็นสายงานทางวิชาการและสายงานหลักที่มีความจำเป็นต่อหน่วยงาน จากข้อมูลพบว่าอัตรการลาออกของสายงานวิศวกรรมกับมีอัตรการลาออกที่สูงเมื่อเทียบกับอัตรการลาออกของสายงานการเงิน และสายงานนิติกร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาอัตรการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ซึ่งพบว่าในอัตราร้อยละการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมยังมีอัตราร้อยละที่ไม่สูงเท่าที่ควร เนื่องจากการทางพิเศษฯ ประสบปัญหาการลาออกของอัตรากำลังสายงานวิศวกรรมที่มีศักยภาพสูง และเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานมายาวนาน ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารที่บริหารงานโครงการในสายงานวิศวกรรม และเป็นพนักงานสายปฏิบัติการที่มีความรู้ความสามารถทางการวิจัย และพัฒนาระบบการจราจร การวางแผนและวางโครงการทางด้านวิศวกรรมควบคุมโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่งผลให้การทางพิเศษฯ ประสบปัญหาการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมมาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจลาออกว่ามีปัจจัยด้านใดบ้างที่เป็นสาเหตุของการลาออก และเพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้สามารถเป็นประโยชน์ในการวางแผนและปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อลดอัตรการสูญเสียบุคลากรจากการลาออกให้ได้มากที่สุดรวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 วิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

1.2.2 เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

1.3 คำถามในการวิจัย

- การตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย มีสาเหตุมาจากปัจจัยอย่างไร

- ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันส่งผลต่อปัจจัยในลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ที่แตกต่างกันหรือไม่

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยแบ่งการศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม จากพนักงานสายงานวิศวกรรมจำนวน 159 คน โดยใช้วิธีการเลือกสัมภาษณ์เฉพาะบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสายงานวิศวกรรมที่เคยปฏิบัติงานในหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่ลาออกไปแล้วจำนวน 8 คน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษานี้ องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ ใช้กำหนดเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและ การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อลดปัญหาและลดสาเหตุที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะลาออกให้ได้มากที่สุด

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) **ทางพิเศษ** หมายความว่า ทางหรือถนนซึ่งจัดสร้างขึ้น หรือได้รับโอนหรือได้รับมอบไม่ว่าจะจัดสร้างในระดับพื้นดิน เหนือ หรือใต้พื้นดินหรือพื้นน้ำ เพื่ออำนวยความสะดวกในการจราจรเป็นพิเศษ และให้หมายความรวมถึงสะพานอุโมงค์ เรือสำหรับขนส่งรถข้ามฟาก ท่าเรือสำหรับขึ้นลงรถทางเท้า ที่จอดรถ เขตทาง ไหลทาง เขื่อนกั้นน้ำ ท่อ หรือทางระบายน้ำกำแพงกันดิน รั้วเขต หลักระยะ สัญญาณจราจร เครื่องหมายจราจร อาคาร หรือ สิ่งอื่นใดที่จัดไว้ในเขตทาง เพื่ออำนวยความสะดวกหรือเพื่อความปลอดภัยเกี่ยวกับงานทางพิเศษฯ

2) **พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือ บุคลากรรัฐวิสาหกิจ** ตามระเบียบข้อบังคับการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ว่าด้วย พนักงาน พ.ศ. 2560 ข้อ 3 “พนักงาน” หมายความว่า บุคคลที่ กทพ. จ้างไว้ปฏิบัติงานในลักษณะประจำและรับเงินเดือนตามตำแหน่งและขั้นที่บรรจุ (ข้อบังคับการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ว่าด้วยพนักงาน , 2560)

3) **พนักงานสายงานวิศวกรรมศาสตร์** หมายความว่า บุคลากรรัฐวิสาหกิจของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ตำแหน่งวิศวกร มีลักษณะงานที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้า วางแผน และวางโครงการทางด้านวิศวกรรมควบคุมโครงการ และบริหารงานวิศวกรรมทั่วไป

4) **บุคลากรที่มีศักยภาพสูง** หมายความว่า บุคลากรที่องค์กรพิจารณาว่าเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพมีความเป็นผู้นำ มีผลการปฏิบัติงานสูงเหนือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยศักยภาพดังกล่าวพร้อมต่อการพัฒนาและเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรมีระดับขีดสมรรถนะสูงจำเป็นต่อความสำเร็จและมีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่องค์กรต้องการ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์และความต้องการทางธุรกิจในอนาคต (Lawler & Ulrich, 2008)

5) **การลาออก** หมายความว่า การพ้นสภาพการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจที่เกิดจากความประสงค์ของแต่ละบุคคล แต่ไม่รวมถึงการสิ้นสภาพที่ควบคุมไม่ได้ ได้แก่ การเกษียณอายุ การตาย การถูกปลดออก และการถูกไล่ออก

6) **กทพ.** หมายถึง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

7) **สวพ.** หมายถึง สำนักวิจัยและพัฒนา

8) **สวป.** หมายถึง สำนักวางแผนและปฏิบัติการ

9) **ฝกส.** หมายถึง ฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน

10) **ฝกท.** หมายถึง ฝ่ายก่อสร้างทางพิเศษ

11) **ฝบร.** หมายถึง ฝ่ายบำรุงรักษางานโยธา

12) **ฝนผ.** หมายถึง ฝ่ายนโยบายและแผนงาน

13) **ฝจค.** หมายถึง ฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง

14) **กวป.** หมายถึง กองวางแผนและปฏิบัติการ

15) **กvw.** หมายถึง กองวิจัยและพัฒนา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ธรณีศึกษา หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยในงานวิจัยนี้ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
 - 2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
 - 2.1.2 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 2.2.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.2.2 แนวความคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol
 - 2.2.3 แนวความคิดหลักการบริหาร Lyndall Urwick และ Luther Gulick
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ
 - 2.4.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 2.4.2 ทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจ
 - 2.4.3 ทฤษฎีทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow
 - 2.4.4 ทฤษฎีการจูงใจ ERG
 - 2.4.5 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2.5.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2.5.2 หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2.5.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษา
 - 2.6.1 ความหมายของการธำรงรักษา
 - 2.6.2 ความสำคัญของการธำรงรักษา
 - 2.6.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษา
- 2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก
 - 2.7.1 ความหมายของความตั้งใจลาออก
 - 2.7.2 ประเภทของความตั้งใจลาออก
 - 2.7.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบแนวคิดงานวิจัย



2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

2.1.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

ธีรยุทธ บุญมี (2541, หน้า9 -11) กล่าวว่า การปกครองที่ดีของภาครัฐ ซึ่งเรียก Good Governance ว่าธรรมรัฐได้ให้ความหมายว่า การบริหารการจัดการประเทศที่ดีในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ ระดับการบริหารการจัดการที่ดีดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีหลักคิดว่า ทั้งประชาชน ข้าราชการบริหารประเทศเป็นหุ้นส่วน (Partnership) กันในการกำหนดชะตากรรมประเทศแต่การเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเกิดธรรมรัฐหรือ Good Governance ยังต้องหมายถึงการมีกฎเกณฑ์กติกาที่จะให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วมของสังคมในการกำหนดนโยบายบริหาร ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างจริงจัง

ปรัชญา เวสารัชช์ (2542, หน้า 45) กล่าวถึงในความหมายของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งหมายถึงกลไกการทำงานของหน่วยงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล ระบบราชการ หรืออะไรก็ตามที่มีรูปแบบวิธีการบริหารจัดการที่ดี โดยพิจารณาถึงสามเรื่องหลัก ๆ ได้แก่ หลักการที่ดี วิธีการที่ดี และผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพด้วย คือจะต้องมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล เป็นธรรมโปร่งใส และมีความรับผิดชอบ

เกษียร เตชะพีระ (2541, หน้า30 -32) กล่าวถึงความหมายของธรรมาภิบาล หรือ ธรรมรัฐ โดยได้เสนอความหมายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ธรรมรัฐอำนาจนิยม หมายถึงการมองธรรมรัฐในทัศนะของฝ่ายมั่นคง เช่น กองทัพ ฝ่ายปกครองและภาคราชการ โดยสัมพันธ์กับการอธิบายบทบาทของทางราชการ ในการสร้าง 10 ธรรมรัฐในสังคมไทย ในที่นี้หมายถึง รัฐเป็นเจ้าของธรรม การสร้างธรรมรัฐในภาครัฐ คือการใช้ กลไกทางการเมืองอันได้แก่ รัฐธรรมนูญ ระดับภาครัฐบาล ก็คือการปฏิรูประบบราชการให้มีขนาด เล็กกลง และทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การแก้ไขปัญหาคอร์ปชั่นในวงราชการ และการสร้าง ความโปร่งใสในการบริหารงานราชการ โดยเฉพาะระบบข้อมูลสาธารณะที่ประชาชนพึงรู้

2. ธรรมรัฐเสรีนิยม หมายถึงการมองธรรมรัฐในแง่ของนักธุรกิจ นักจัดการสมัยใหม่ เป็นแนวคิดเรื่องการเปิดเสรีโดยเป็นเรื่องของการบริหารให้เกิดผลสำเร็จโดยไม่เกี่ยวกับอุดมการณ์ทางการเมือง ซึ่งมีองค์ประกอบที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ การมีส่วนร่วมจากประชาชน (Participation) มีหลักการและความรับผิดชอบ (Accountability) การสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability) และมีความโปร่งใส (Transparency) ตลอดจนต้องมีระบบกฎหมายที่มีความยุติธรรม (Rule of Law)

3. ธรรมนูญชุมชนนิยม หมายถึงธรรมนูญในแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ การเสริมความเข้มแข็งให้แก่ภาคสังคมที่จะไปตรวจสอบภาครัฐและเอกชนได้ โดยให้ความสำคัญต่อแนวคิดเรื่องความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการถักทอทางสังคม และการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ภาคประชาสังคม โดยสัมพันธ์กับประชาธิปไตย

จากความหมายของหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจ การให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็น

2.1.2 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

ถวิล อรรถเวศ (2550 : 17-18) ได้กล่าวว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของคนในองค์กรประกอบไปด้วย

1. การบริหารตามหลักนิติธรรม (The Rule of Law) หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

2. การบริหารตามหลักคุณธรรม (Morality) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติในการประยุกต์ธรรมาภิบาลในด้านหลักคุณธรรม ตามภาระงานด้านการบริหารงานบุคคล

3. การบริหารตามหลักความโปร่งใส (Accountability) หลักความโปร่งใส หมายถึง ความโปร่งใสพอเทียบได้ว่า มีความหมาย ตรงข้ามหรือเกือบตรงข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวกและให้ความสนใจในเชิงสงบสุข การประยุกต์ธรรมาภิบาล หลักความโปร่งใสไปใช้ในองค์กรในเรื่องการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบการดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน

4. การบริหารตามหลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งหมายความถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็น คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถประยุกต์

ธรรมาภิบาล หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลได้โดยเน้นหลักการบริหารงาน แบบ ประชาธิปไตย ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ให้ข้อเสนอแนะ

5. การบริหารตามหลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักความ รับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิ หน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจใน ปัญหาการบริหารจัดการ เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสีย จากการกระทำของตนเองในการประยุกต์ธรรมาภิบาล หลักความรับผิดชอบไปใช้ในการบริหาร องค์กรตามภาระงานด้านการบริหารงานบุคคล กระจายงานในความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้ ช่วยกันรับผิดชอบและมอบงานให้ทำตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ใน การทำงาน ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

6. การบริหารตามหลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy) หลักการความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ส่วนรวมโดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรมีความประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยั่งยืนในการประยุกต์ธรรมาภิบาล

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.2.1 ความหมายของการบริหาร

โชติ บดีรัฐ (3 , 2558) การบริหารเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ ต่อเนื่องและประสานงานกันโดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังที่ Peter F. Drucker กล่าวว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้อง กับ Herbert A. Simon กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือการบริหารสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้เป้าหมาย ของผู้บริหารทุกคนคือการมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรให้เกิด ความคุ้มค่ามากที่สุด

Fredrick W. Taylor (อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ , 2558) กล่าวว่า งานบริหาร ทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

บุญทัน ดอกไธสง (1, 2537) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (5 - 6, 2523) กล่าวว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นที่นิยมใช้กันอยู่หลายประการ ดังนี้

- 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
 - 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
 - 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
 - 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
 - 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
 - 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
 - 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
 - 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
 - 9) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์
- จากความหมายการบริหารงานในข้างต้นสามารถสรุปได้ คือ การบริหารงานเป็นกระบวนการในการดำเนินงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยการบริหารงานต้องอาศัยปัจจัยของทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบในการบริหาร

2.2.2 แนวความคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol (Principle of Organization) (วันชัย มีชาติ , 2559) ได้เสนอหลักการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานองค์กรไว้ 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (division of work) ได้แก่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากที่สุด
2. อำนาจ (authority) คือสิทธิอำนาจหรืออำนาจที่ชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำอย่างใดตามที่ผู้บริหารต้องการ อำนาจจะมีทั้งอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจที่เป็นอำนาจบารมี (personal authority) ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง

3. ความมีวินัย (discipline) ได้แก่ การยอมปฏิบัติตามกติกาขององค์การ ซึ่งจะกำหนดในเรื่องของความประพฤติของพนักงาน วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การ
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) คือการที่องค์การ กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือความสับสนในการสั่ง การ และให้เกิดความชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับฟังคำสั่งของใคร
5. เอกภาพของทิศทาง (unity of direction) องค์การจะต้องมีทิศทางใน การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันไม่ว่าจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงไร หน่วยงาน ต่าง ๆ จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน
6. การยึดประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล (subordination of individual interest to general interest) องค์การจะต้องยึดถือประโยชน์ของ องค์การสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือของกลุ่มองค์การ
7. การให้การตอบแทน (remuneration of personnel) ผู้ปฏิบัติงานใน องค์การจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น จ่ายค่าตอบแทนตาม จำนวนผลงานที่ทำได้ จ่ายตามระยะเวลา จ่ายค่าตอบแทนตามงาน
8. หลักการรวมอำนาจ (centralization) ได้แก่ การรวมอำนาจหรือการ กระจายอำนาจในองค์การ องค์การจะต้องเลือกรวมหรือกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น
9. หลักการสายบังคับบัญชา (scalar chain) ได้แก่ระดับของการบังคับ บัญชาจากระดับสูงลงมาถึงระดับล่างจะต้องมีความชัดเจนว่าใครอยู่ในความควบคุมดูแลของใคร สาย การบังคับบัญชาจะกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ และเส้นทางของการใช้อำนาจใน องค์การ
10. ความมีระเบียบ (order) คือ ความมีระเบียบในการทำงาน การจัด อุปกรณ์ และสิ่งของต่าง ๆ ให้อยู่ในที่ควรจะเป็น การเก็บรักษาสิ่งของเครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
11. ความเป็นธรรม (equity) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีความ ยุติธรรม และความเมตตา เพื่อให้เกิดการยอมรับและมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยในองค์การ
12. ความมั่นคงในอาชีพ (stability of tenure of personnel) ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องรู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ มีช่องทางก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลในองค์การ

13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) การสร้างสรรค์จะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่พนักงานขององค์การ

14. หลักความสามัคคี (esprit de corps) คือ การที่บุคคลในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการของหน่วยงานเป็นการสร้างความเป็นทีมงานในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.3 แนวความคิดหลักการบริหาร Lyndall Urwick และ Luther Gulick

(วันชัย มีชาติ , 2559) นักวิชาการทั้งสองได้เสนอแนวความคิดทางการบริหารโดยเสนอว่า การบริหารเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์การ และเสนอหลักในการประสานงานและการทำงานในองค์การไว้ดังนี้

1. เมื่อเกิดองค์การขึ้นมาจะมีการแบ่งงานกันทำเกิดขึ้นเนื่องจากคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านของความคิด ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ การแบ่งงานกันทำจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์การ

2. เมื่อมีการแบ่งงานกันทำ องค์การจำเป็นจะต้องมีระบบการประสานงานเพื่อเชื่อมโยงงานทุกส่วนขององค์การเข้าด้วยกัน การประสานงานในองค์การโดยใช้โครงสร้างองค์การที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นก็คือ POSDCORB ที่ทั้งสองเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหารอันประกอบไปด้วยหน้าที่ 7 ประการ ดังนี้

P – Planning : การวางแผน ตลอดจนการจัดวางโครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ

O – Organizing : การจัดองค์กร ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดส่งงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ

S – Staffing : การบริหารงานบุคคลากรในองค์กร ตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น

D – Directing : การอำนวยการ ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ ออกคำสั่งไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนภาวะการเป็นผู้นำ

Co – Co-ordinating : การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

R – Reporting : การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งานส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจนประเมินผลได้

B – Budgeting : การบริหารงบประมาณ ตั้งแต่การประเมินงบประมาณการจัดทำบัญชี การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด

ทั้งนี้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารของ Henri Fayol (Principle of Organization) และของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick จากทั้งสองแนวคิดพบว่า การบริหารงานเป็นการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการให้ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ในแต่ละงานที่รับผิดชอบ ในลักษณะงานจะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความถนัด ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ จึงต้องมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยผู้บังคับบัญชามีอำนาจตามตำแหน่งงาน ในความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่หากไม่ปฏิบัติตามจะมีผลต่อบทลงโทษตามระเบียบวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเป็นธรรม ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวตามสายบังคับบัญชา เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การให้รางวัลตอบแทนควรเป็นไปอย่างเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเป็นลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก

2.3 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Barney and Griffin (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ , 2544 , 121) ให้คำจำกัดความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลซึ่งปราศจากการบังคับ เพื่อสร้างเป้าหมายของกลุ่มองค์กร เพื่อกระตุ้นและจูงใจในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการกำหนดวัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์กร

Shaun Tyson and Tony Jackson (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544, 121)
ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ ผู้นำจะต้องเป็นจุดที่จะเริ่มต้นปรากฏการณ์ บางอย่างหรือเป็นผู้ที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์บางประการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผลของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องสังเกตได้ และพฤติกรรมของผู้นำจะต้องก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกซึ่งจะก่อให้เกิดผลของพฤติกรรมดังกล่าว

The Handbook of Leadership (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ , 2544 , 122)
ให้คำนิยามภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงโดยนิยามว่า ภาวะผู้นำคือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะเป็นหน่วยในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำจะ ส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นมากกว่าที่บุคคลอื่นมีผลกระทบต่อผู้นำภาวะผู้นำจะปรากฏเมื่อสมาชิกกลุ่ม คนใดคนหนึ่งพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจ แรงกระตุ้น และความสามารถในการทำงานแก่สมาชิกอื่น ๆ

วันชัย มีชาติ (122, 2544) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมี อิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

จากความหมายในข้างต้นสามารถสรุปภาวะผู้นำว่า เป็นการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ผู้นำจะแสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เหนือกว่าบุคคลอื่น การแสดงออก ของผู้นำจะสร้างแรงจูงใจ แรงกระตุ้น และความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามที่องค์การกำหนด

2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.4.1 ความหมายของแรงจูงใจ

Stephen P. Robbins (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ , 2556 หน้า 70) นิยาม แรงจูงใจว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งผู้ที่มีแรงจูงใจ จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน มากกว่าผู้ที่ไม่มีความจูงใจ แรงจูงใจจะเป็นความเต็มใจในการกระทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการกระทำดังกล่าว เพื่อตอบสนองความพอใจของบุคคล

วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 70) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ เป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถตอบสนอง ความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนี้จะเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหาร และผู้ที่ถูกจูงใจนั้น จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วย

Mckeachie and Doyle (1966, อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558, หน้า 145) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า สิ่งที่คุณคาดหวังโดยสิ่งนั้นอาจเป็นสิ่งที่บุคคลพึงพอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความคาดหวังนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้คุณแสดงพฤติกรรมที่เรียกว่าการจูงใจ

Plotnik (1996, อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558, หน้า 145) ให้ความหมายการแรงจูงใจว่า การจูงใจจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านร่างกายและจิตใจที่เป็นสาเหตุให้คุณแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กันไปตามเวลาที่เหมาะสม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่เป็นพลังที่ทำให้บุคคลลงมือกระทำการต่าง ๆ และใช้พลังเหล่านั้นเพื่อไปสู่เป้าหมาย

โชติ บดีรัฐ (2558, หน้า 145) ให้ความหมายการแรงจูงใจว่า พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์ เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้คุณแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และจุดมุ่งหมายนั้น ๆ แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลัง เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ นอกจากนี้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมาย

จากความหมายของแรงจูงใจสรุปได้ดังนี้ แรงจูงใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายปัจจัยที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดการกระตุ้นให้คุณเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และในปัจจัยหลายปัจจัยส่งผลต่อบุคคลไม่เกิดการ ทำงาน ซึ่งมาจากสาเหตุของการต่อต้านที่ไม่ได้รับความพึงพอใจในแรงจูงใจที่กระตุ้น

2.4.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่ามนุษย์ที่เกิดการกระตุ้นด้วยสิ่งที่เกิดแรงจูงใจ โดยความต้องการของบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความต้องการให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในแนวทางที่แน่นอนและความต้องการดังกล่าวเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม คือ แรงจูงใจของมนุษย์เริ่มจากการมีความต้องการ และทัศนคติจะแปลความหมายจากความต้องการของมนุษย์ให้กลายเป็นพฤติกรรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ ก็จะเป็นการเสริมทัศนคตินั้น แต่ถ้าพฤติกรรมที่ไม่อาจตอบสนองความต้องการได้ก็จะทำให้เกิดทัศนคติแปลงเปลี่ยนไป โดยทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจมีหลายทฤษฎี (อ้างถึงใน ชัชชม ทักษุมพล, 2562) ได้แก่ ทฤษฎีลำดับ ชั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีการจูงใจ ERG และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นต้น สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเนื้อหาของแรงจูงใจมาเป็นแนวทางการศึกษาและกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจสายงานวิศวกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคำจูงการทำงาน ปัจจัยคำจูงการทำงานผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยนำแนวคิดของ Frederick Herzberg มาเป็นแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้ โดยแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg เรียกว่า Motivator-Hygiene Theory หรือเป็นภาษาไทยเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยสุขวิทยา ซึ่งเนื้อหาของทฤษฎี ดังกล่าว คล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองพวก คือ

1 ปัจจัยทางสุขวิทยา (hygiene factors) ซึ่งได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์กร การนิเทศงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใกล้เคียงกับความคิดของ Maslow เกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการขั้นต้น ๆ

2 ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) ซึ่งได้แก่ เรื่องการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากคนอื่น และการมีโอกาสก้าวหน้าในงานทั้งนี้ ในสาระของทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยสุขวิทยา ของ Maslow มองว่า ปัจจัยจูงใจเท่านั้น ที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับคนทำงานได้ แต่ในส่วนของปัจจัยทางสุขวิทยา เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถทำให้คนทำงานพอใจในได้งาน แต่หากคนทำงานได้รับการตอบสนองในส่วนที่ เกี่ยวกับปัจจัยทางสุขวิทยาแล้ว ก็สามารถรับประกันได้ว่าคนทำงานไม่จะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดจากปัจจัยจูงใจ และมีได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสุขวิทยาปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยสุขวิทยา (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ หากไม่มีในองค์กรจะก็ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานถ้าองค์กรจัดให้มี ขึ้นมาจะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานลงได้แต่จะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ประการใด ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บรรยายในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยคำจูงการทำงาน หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง เป็นปัจจัยที่เป็น ข้อกำหนดให้บุคลากรไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ แต่ปัจจัยคำจูงนี้ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงาน เพิ่มขึ้น ดังนั้น หากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว จะทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจ ในการทำงานตรงข้ามในงานที่ทำ ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้ ย่อมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

หมายถึง นโยบาย และวิธีการจัดการองค์กรที่มีผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การดำรงรักษา และให้ความมั่นคงกับบุคลากร ระบบการบริหารงาน เช่น การใช้สิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งความร่วมมือ และความเป็นธรรมในองค์กร

2.2 เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือนหรือ

ค่าตอบแทนที่ได้รับ จากการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาได้จากความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือ พนักงานใหม่ได้เงินเดือนมาแตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งซ้ำเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง ท่าที

ความรู้สึกลงในการ ติดต่อสื่อสารกันที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน วัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.5 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของ

บุคคลที่มีต่อความมั่นคงของความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.6 เทคนิคการควบคุมดูแล (Technical Supervision) หมายถึง ความรู้

ความสามารถ และ วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการบริหารงานตลอดจนความเชี่ยวชาญในเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ด้านองค์กรและการจัดการ

ทั้งนี้ ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานก็จะตกต่ำไปด้วย ในทางตรงข้ามถ้าเมื่อใดที่การแรงจูงใจลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย หหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากหน่วยงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยแรงจูงใจเพื่อมาตอบสนองความต้องการพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและขจัดความไม่พอใจของพนักงานให้หมดไป อันทำให้พนักงานในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้เต็มประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นด้วยที่ว่าปัจจัยแรงจูงใจการทำงาน จะเป็นปัจจัยต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่สามารถเป็นตัวที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเกิดความเบื่อหน่ายหมดกำลังใจในการทำงานส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน

2.4.3 แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (อ้างถึงใน ชัชชม ทัพชุมพล, 2562) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม โดย Maslow ได้เสนอว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น 5 ลำดับ ภายใต้สมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการจึงเป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) คือ

ประการที่ 1 มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีสิ้นสุด

ประการที่ 2 มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น และความต้องการของมนุษย์จะเรียงเป็นลำดับขั้นจากความต้องการระดับต่ำสุดไปจนถึงความต้องการระดับสูงทางจิตวิทยา เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองหรือพอใจแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการดังกล่าวเลื่อนลำดับขั้นขึ้นไปในลำดับต่อไปจนกระทั่งถึงขั้นสูงสุดที่ความต้องการของมนุษย์

ประการที่ 3 ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองหรือพอใจแล้ว ความต้องการดังกล่าวจะไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันของมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจและแรงผลักดันจะเกิดจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองหรือพอใจ

ซึ่งในยุคแรก ๆ Maslow ได้แบ่งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) เป็น 5 ลำดับ ต่อมา Maslow ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแย่งลำดับขั้นความต้องการ ในลำดับที่ 5 ให้ละเอียดไปอีกเป็น 2 ลำดับ โดยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ใหม่ นั้น จึงมีลำดับขั้นความต้องการอยู่ 7 ลำดับของความต้องการ (ชัชชม ทัพชุมพล , 2562) ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Abraham H. Maslow



ทั้งนี้ Maslow ได้อธิบายทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการดังกล่าว ตั้งแต่ลำดับชั้นความต้องการในระดับขั้นต่ำที่สุด ไปจนถึงความต้องการในระดับขั้นที่สูงที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลำดับชั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ หรือทางชีวภาพ (Physiological Needs) คือ ลำดับชั้นความต้องการที่ต่ำสุด ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานความต้องการที่สามารถทำให้ดำรงชีวิตอยู่รอดได้ ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

ลำดับชั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความต้องการในความปลอดภัยในชีวิต ได้รับความคุ้มครอง ความอบอุ่นใจ ปราศจากจากอันตรายต่าง ๆ

ลำดับชั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (Belongingness and Love Needs) คือ ความต้องการมีครอบครัว เพื่อน กลุ่ม พวกพ้อง และถือเป็นความต้องการทางสังคม

ลำดับชั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความต้องการมีชื่อเสียง มีหน้าตา มีคนยอมรับ และต้องการความรู้สึที่ดีจากคนอื่น

ลำดับชั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Needs to know and Understand) คือ ความอยากรู้ อยากรู้อยากเข้าใจ อยากรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์

ลำดับชั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (Aesthetic Needs) คือ ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับชั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด หรือ ความประจักษ์ตน (Self Actualization Needs) คือ ความต้องการขั้นสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนตั้งแต่ลำดับชั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึ “พอ” เสียก่อนโดยอาจกล่าวได้ว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต

2.4.4 แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ ERG

แนวความคิดนี้เสนอโดย Clayton Alderfer (อ้างถึงใน ชัชชม ทัพชุมพล, 2562) ซึ่งผู้ถึงความต้องการของมนุษย์ในองค์การ โดยจัดกลุ่มลำดับชั้นความต้องการของ Maslow ออกเป็น 3 ประเภท แนวความคิดของ Alderfer จึงเป็นแนวความคิดที่อาศัยความคิดของ Maslow เป็นฐานในการพัฒนา โดยแบ่งความต้องการของ มนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการ ที่จะให้มีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการในลำดับที่ 1 และ 2 ของ แนวความคิดลำดับชั้นความต้องการ Maslow คือ ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ความต้องการ ทางวัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) คือ ความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่น ในการทำงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ต้องการ มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการทางสังคม ของ Maslow

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้า ในการทำงาน เป็นการที่คนสามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถของคนในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ในขั้นนี้คนจะทุ่มความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

แนวความคิด ERG ของ Alderfer เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G ตามลำดับ เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองหรือยังไม่ได้รับความพอใจเท่านั้น จึงจะ เป็นแรงจูงใจ แนวความคิด ERG เชื่อว่าความต้องการของคนไม่ได้เป็นลำดับขั้นในทิศทางเดียวเท่านั้น (คือจากลำดับต่ำไปสู่ลำดับที่สูงกว่าเท่านั้น) แต่จะมีความต้องการที่ถดถอย (จากความต้องการระดับสูง กลับไปสู่ความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่า) ได้ด้วย ซึ่งเกิดจากความต้องการที่ถูกสกัดกั้น กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความต้องการในระดับต่ำ โดยการกลับไปไม่มีความต้องการในระดับต่ำนี้ จะมีความต้องการ ที่รุนแรงกว่าในครั้งแรกที่มีความต้องการด้านนี้ (แล้วได้รับการตอบสนองจนความต้องการเคลื่อนไปสู่ ความต้องการที่สูงกว่า)

แนวความคิด ERG ของ Alderfer ได้มีการปรับปรุงแนวความคิดของ Maslow ให้มีความสามารถในการอธิบายได้มากขึ้น โดยแนวความคิด ERG จะแตกต่างแนวความคิดของ Maslow ในแง่ที่ความต้องการสามารถที่จะลดหรือถดถอยลงได้ ไม่เฉพาะเพียงแต่มีความต้องการจากลำดับต่ำไปสู่เท่านั้น แต่จะสามารถลดจากลำดับสูงกลับมามีความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่าได้ และ ERG เชื่อว่าความต้องการของคนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้ ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นทีละขั้นเช่นเดียวกัน Maslow ซึ่งมีความแตกต่างดังกล่าวนี้ ทำให้แนวความคิด ERG มีความกว้างและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น

2.4.5 แนวคิดสองปัจจัยของ Herzberg (Herzbergs Two-Factor Theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัย สร้างขึ้นโดย Frederick Herzberg (อ้างถึงใน ชัชชม ทัพชุมพล, 2562) โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัยเป็นพื้นฐาน ในการสร้างแนวความคิด Herzberg รวบรวมข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร (จำนวน 200 คน) โดยใช้ เทคนิคที่เรียกว่า Critical-incident เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาของ Herzberg

พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเป็นปัจจัย คนละประเภทกัน กล่าวคือ ปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจเป็นเรื่องที่สามารถแยกออกจากกันได้

จากแนวคิดดังกล่าวจึงแบ่งปัจจัยที่จูงใจคนในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคน ในการทำงาน เป็นปัจจัยที่หากขาดไปคนจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน แต่หากมีปัจจัยเหล่านี้ ก็ไม่ได้หมายความว่า คนจะพอใจในการทำงานหรือมีแรงกระตุ้นในการทำงาน เพราะหากมีปัจจัยนี้ คนจะมีความรู้สึกไม่มีความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ ความมั่นคงในงาน (Job security) เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้หากขาดไปคนจะไม่พอใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ฯลฯ ถ้ามีจะลดความไม่พอใจลง แต่ก็มิได้ทำให้คนพอใจในการทำงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายาม ในการทำงานปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์กร หากปัจจัยกลุ่มนี้ขาดไป ก็จะทำให้คนในองค์กรขาดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับและความสำเร็จ ในการทำงาน ปัจจัยจูงใจนี้มักจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกตัวบุคคล

จากแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ศึกษาทั้ง 3 แนวคิดทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงาน เชื่อว่าบุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องนั้น เกิดจากมีความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ มีผลมาจากการให้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้คนเกิดการทำงานให้แก่องค์กร เช่น ความน่าสนใจในงาน ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ จึงส่งผลต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่จะธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.5.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

อัญญรี ต้อยแมน (2562, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์กร ตั้งแต่การหาคนที่มี

คุณสมบัติที่เหมาะสม ให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน กล่าวคือ เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่ม จนถึงจบของการทำงานของพนักงาน

กรรณิการ์ เกตทอง (2559, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง นโยบายและการ ปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์การ ตั้งแต่การหาคนที่ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงาน ในองค์การ การพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีใน การทำงาน กล่าวคือเป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มจนถึงจบของ การทำงานของพนักงาน

กุลชลี พวงเพชร (2558, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การ และเพื่อให้ บุคคล สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงอยู่กับองค์การได้ในระยะยาว

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (2557, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประโยชน์ต่อ องค์การมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเกี่ยวข้องตั้งแต่ การรับสมัครงาน การสรรหา คัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา โดยต้องคอยดูแลและพัฒนาบุคลากร ขององค์การ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน การเสริมสร้าง หลักประกัน ให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตใน สังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตด้วย

ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557 , หน้า 847 - 862) การบริหารทรัพยากร มนุษย์หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์การ ตั้งแต่การหาคนที่ มี คุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังจากออกจากองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มี คุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนาบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยัง รวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์การที่ต้องพึ่งจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุกพลาภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

โชติ บดีรัฐ (2558 หน้า 102) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศิลปะในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเห็นสอดคล้องกับ William Werther and Kiath David กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน แต่สิ่งที่เห็นต่างคือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยมีสิ่งจูงใจให้กับบุคลากร เช่น ความมั่นคงในสายอาชีพ สวัสดิการ สุขภาพอนามัย ค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งถือว่ามีคามสำคัญยิ่ง จะทำให้บุคลากรมีทัศนคติอันดีต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจในความต้องการของพนักงานแต่ละคน

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในข้างต้น สามารถสรุปความหมายคือ การบริหารทรัพยากรในหน่วยงาน นั้นคือการบริหารบุคลากร หรือคน เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทุนมนุษย์อันทรงคุณค่า โดยใช้เครื่องมือที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การ คือ การสรรหา การรักษา การพัฒนา และการสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน เพื่อสรรค์สร้างผลงานให้แก่องค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในองค์การ

ดังนั้น การจะธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่คู่กับองค์กรให้นานที่สุด มีสิ่งจูงใจให้กับบุคลากร โดยมีปัจจัยด้านการบริหารงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ให้เกิดการลาออกจากงานในแต่ละด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน

2.5.2 หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2557) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์การมาแยกออกตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งงาน
2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีคุณสมบัติ ตรงตามตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
3. การวางแผนกำลังคน เป็นการประมาณการจำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานในแต่ละตำแหน่งงานทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวตรงตามเวลาที่ต้องการ

5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้หรือไม่

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้

2.5.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2557) การบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรตามวัตถุประสงค์ ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงาน
ในองค์การ
4. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการตระหนักในคุณค่า
และศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึง
ปรารถนา
6. เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์การ
7. เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ
บุคลากรกลุ่มบุคคล องค์การและสาธารณชน

2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษา

2.6.1 ความหมายของการธำรงรักษา

พะยอม วงศ์สารศรี (2545,219) การธำรงรักษา คือ การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้องค์การด้วยความปลอดภัยและสุขใจ

จිරพันธ์ ต้นมณี (2554, อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2556) ได้อธิบายความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรว่าเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจการใช้สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือโอกาสหรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดีเข้าใจในความต้องการและสนองความต้องการของบุคลากรให้สวัสดิการและจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้องค์การและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกันบำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้องค์การและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกันบำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีส่งเสริมความปลอดภัยให้กับบุคลากรมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์การและมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์การนั้น ๆ ให้นานที่สุดโดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรม

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2556,275) การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจดำรงสถานภาพความเป็นสมาชิกขององค์การอย่างต่อเนื่อง

การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารองค์การในทุกระดับกระทำต่อบุคลากรของตน เพื่อให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข

จากความหมายการบำรุงรักษาในข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้ การจะบำรุงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถ และบุคลากรที่มีศักยภาพ เพราะคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างผลงานให้องค์การ การสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรคงอยู่กับองค์การ ดังเช่น การจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดีเข้าใจในความต้องการและสนองความต้องการของบุคลากรให้สวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.6.2 ความสำคัญของการบำรุงรักษา

พะยอม วงศ์สารศรี (2545,219) การบำรุงรักษามีความสำคัญ ดังนี้

1. การบำรุงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์การ ถ้าองค์การจัดกิจกรรมบำรุงรักษาเป็นอย่างดี คนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิตใจ ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการส่งผลการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การละเลยเรื่องการบำรุงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์การใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์การต้องหาคนมาทดแทน นับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

2. การบำรุงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าคุณภาพขององค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มองแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความไม่ปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การบำรุงรักษาพนักงานส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือ เขาขณะที่ปฏิบัติงานด้วยเหตุดังกล่าวการบำรุงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่้องค์การจำเป็นต้องจัดขึ้นเพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (2556,275) ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร คือ การรักษาความสมดุลของบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว การบำรุงรักษากระทำได้ด้วยการจัดให้มีการพัฒนางานและการจ่ายค่าตอบแทนเป็น

เหมาะสมและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้ ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือการบริหารงานของผู้บริหารจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการจัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมภายในองค์กรและความก้าวหน้าในสายงาน การที่องค์กรมีการบำรุงรักษาพัฒนาและให้การดูแลบุคลากรเป็นอย่างดีนอกจากจะทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้แล้วยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรได้อีกด้วยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้ทำงานกับองค์กรตลอดไป

2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

2.7.1 ความหมายของความตั้งใจลาออก

กรรณิการ์ เกตทอง (2559 , หน้า 28 – 31) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออกเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยตั้งใจที่จะไม่ทำงานภายในหน่วยงานเดิม หรือต่อองค์กรสามารถตัดสินใจที่จะลาออกได้ทันที และหากยังไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ต้องการได้ก็ยังไม่ลาออก แต่จะแสดงพฤติกรรมอื่นออกมาแทน เช่น การขาด ลา มาสาย ไม่ตั้งใจทำงานซึ่งผลประสิทธิภาพการทำงานทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

ศิริ อ่วมเพ็ง (2558 , หน้า 18 - 26) กล่าวว่า การลาออกจากงานนั้นเกิดขึ้นทั้งที่พนักงานสมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งสาเหตุที่ลาออกจากงานอาจเกิดได้จากหลายๆ ปัจจัย ซึ่งบางปัจจัยอาจจะมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง จากเพื่อนร่วมงาน และจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ว่าการลาออกจะเกิดจากปัจจัยใดก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรง และโดยทางอ้อม ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรนั้นทั้งสิ้น

Mobley (1982, อ้างถึงใน วัชรพงษ์ รุติวิมุตติ, 2557) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ (voluntary turnover) หมายถึงการที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเองไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (involuntary turnover) หมายถึง การที่พนักงานลาออกโดยเขาไม่ได้เป็นผู้เลือกเอง อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลดเพราะพนักงานไม่มีความจำเป็นต่อองค์กรอีกต่อไป หรือเกิดจากการถูกไล่ออก เมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร

Ferris et al. (1996, อ้างถึงใน วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ, 2557) กล่าวว่าความตั้งใจในการลาออก คือ ความต้องการที่จะลาออกจากองค์การที่อยู่ปัจจุบัน แต่ยังคงไม่ได้ลาออก โดยความต้องการดังกล่าวถือเป็นตัวพยากรณ์ได้ดีที่สุด

Steer (1997, อ้างถึงใน วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ, 2557) ความตั้งใจในการลาออกหมายถึงความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการลาออกจากงาน

Sayles & Strauss (1997, อ้างถึงใน วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ, 2557) การลาออก หมายถึง ความสิ้นสุดแห่งการว่าจ้าง ส่วนการออกจากงาน หมายถึงการลาออก การไล่ออก และการให้ออกเนื่องจากขาดงานเกิน 7 วัน โดยเกิดขึ้นทั้งที่สมัครใจ (Voluntary) ซึ่งเกิดจากตัวเอง และไม่สมัครใจ (Involuntary) ที่เกิดจากนายจ้าง

จากการศึกษา ความตั้งใจลาออกสามารถสรุปได้ว่า การลาออก คือ เป็นการตัดสินใจของบุคคลด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ คือการสิ้นสุดสภาพการเป็นบุคลากรของหน่วยงาน การลาออกของบุคลากรองค์การจะต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไป องค์การได้เกิดภาวะสมองไหลในทันที

2.7.2 ประเภทของความตั้งใจลาออก

Mowday et al. (1982, อ้างถึงใน วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ, 2557) ความตั้งใจที่จะลาออกมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมการลาออกโดยตรงคือ การที่พนักงานตัดสินใจลาออกโดยทันที แม้ว่าจะยังไม่มีการยื่นเรื่องรับอยู่ก็ตาม
2. พฤติกรรมการค้นหาทางเลือกคือ เมื่อพนักงานตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์การก็จะพยายามหาองค์การอื่นมารองรับการทำงานได้ทันที แต่โอกาสในการที่จะค้นหาองค์การใหม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ และขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย
3. พฤติกรรมด้านอื่น ๆ คือ เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก แต่ไม่สามารถหาทางเลือกอื่นที่ตนปรารถนาได้หรืออาจจะมีทางเลือกน้อย พนักงานก็ยังไม่ลาออกจากองค์การแต่จะแสดงพฤติกรรมอื่นขึ้นมาแทน เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย ทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์เป็นกลไกในการป้องกันตนเอง เพื่อเป็นการลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่ตนเองไม่สามารถลาออกจากองค์การได้ ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นกระบวนการที่เกิดก่อนการตัดสินใจลาออกจากงานจริง ๆ หรือกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่จะลาออกหรือไม่ลาออกจากงานองค์การเดิม

สุพรรณษา พุงพวง (2559, หน้า 22 – 23) ได้สรุปประเภทของการลาออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การลาออกที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงาน ซึ่งพนักงานอาจต้องการลาออก เพื่อไปทำงานในที่ทำงานใหม่ หรือพนักงานต้องย้ายถิ่นที่อยู่ไปตามครอบครัว มีบุตร ซึ่งกรณีหลังนี้พนักงาน อาจยังต้องการทำงานกับองค์กรอยู่

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจของพนักงาน ซึ่งเกิดจากองค์กรพิจารณาให้ พนักงานสิ้นสภาพการเป็นสมาชิก เนื่องจากไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือองค์กรประสบปัญหา จำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน ถึงแม้บุคคลยังมีความสามารถที่จะปฏิบัติได้อยู่ก็ตาม

พอร์เตอร์และแฮคแมน (Porter & Hackman, 1975 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์, 2549, หน้า 11) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การลาออกที่เกิดขึ้นจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual Initiated Turnover) หมายถึง บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม โดยการตัดสินใจดังกล่าวเกิดจากความต้องการของบุคคลนั่นเอง ไม่ได้ถูกบังคับจากองค์กรหรือใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม โดยการตัดสินใจดังกล่าว มาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลนั่นเอง เช่น การคลอดบุตร ย้ายถิ่นฐานตามครอบครัว ซึ่งในกรณีนี้บุคคลอาจจะยังอยากที่จะทำงานในองค์กรอยู่ แต่ก็ต้องลาออกเพราะมีความจำเป็น

3. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลนั้น ๆ สิ้นสภาพการเป็นพนักงาน เพราะความประพฤติ หรือขาดประสิทธิภาพของบุคคลนั้น ๆ

4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรมีความจำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงาน หรือลดจำนวนพนักงานลง โดยการปลดพนักงานออกมักเกิดในช่วงที่องค์กรประสบปัญหา หรือได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจ

2.7.3 ทฤษฎีการตัดสินใจลาออก

Lefkowitz (1997, อ้างถึงใน วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ, 2557) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวังที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นของบุคคลเกี่ยวกับงาน

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

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดการตัดสินใจลาออกจากงาน ดังนี้ (Administrative Science Quarterly, 22, (1997) : 46 – 56 อ้างถึงใน กรรณิการ์ เกตทอง , 2559 , หน้า 30)

1. ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ได้แก่ การจ่ายผลตอบแทน ความก้าวหน้าในสายงานขนาดขององค์การ
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะของงาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความมีอิสระของอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ขนาดของความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

4. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง บุคลิกภาพ

Steers (1997 , อ้างถึงใน วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ, 2557) ก็ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออกไว้ดังนี้

1. ปัจจัยในองค์การ ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างผลตอบแทน ความก้าวหน้าในงานขนาดขององค์การ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การบริหารงาน และการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะงาน ได้แก่ ขอบเขตของการทำงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ขนาดของความรับผิดชอบในงาน

4. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง และลักษณะของบุคลิกภาพในตัวบุคคล

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมศาสตร์ พบว่ามีผู้สนใจศึกษาปัจจัยต่าง ๆ โดยการนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยหลายท่านสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กรณีการ เกตทอง (2559) การศึกษาด้านสาเหตุในการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการกรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้งในอดีตและปัจจุบัน พบว่าสาเหตุส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกนั้น มีสาเหตุหลักอยู่ 5 สาเหตุได้ดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

1.1 การจ่ายค่าตอบแทน ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการระดับมัธยมศึกษาลาออกจากราชการมากที่สุด คือ ค่าตอบแทน ในประเด็นของเงินเดือนที่ไม่พอกับค่าครองชีพ และการจัดสวัสดิการที่ไม่ดีพอ การกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและผลงานเป็นหลัก แต่คำนึงจำนวนปีการศึกษามากกว่า

1.2 งานที่ได้รับมอบหมายและความอิสระในการทำงาน บุคลากรมองว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีความท้าทาย ซ้ำซาก จำเจ บทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกจำกัด และควบคุมรวมถึงการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง ทำให้ไม่ได้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากประสบการณ์และการศึกษามาใช้ได้อย่างเต็มที่ และที่สำคัญไม่มีการกำหนดลักษณะงานและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่มีความเหมาะสมในการกระจายงานให้บุคลากร

1.3 หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออก/โอนย้าย เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ การบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา

1.4 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการลาออก/โอนย้าย ของบุคลากรและในทางกลับกันก็เป็นปัจจัยที่จะสามารถรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์กรได้หากบุคลากรเกิดความคิดว่ามีความเหลื่อมล้ำในการก้าวหน้าของราชการต่างสังกัด เช่น ความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร

1.5 บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การที่บุคลากรไม่ได้รับความเป็นมิตร ไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างอยู่ และไม่ยอมรับในความสามารถแต่ละสายงานอาชีพ จึงนำไปสู่ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรภายในหน่วยงาน ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานไม่ดีบุคลากรไม่มีความสุข ส่งผลให้บุคลากรตัดสินใจลาออก/โอนย้าย

2. ศติ อ่วมเพ็ง (2558) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา มีทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความน่าสนใจของงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดดังนี้

2.1 ปัจจัยความน่าสนใจของงาน มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก ประกอบด้วย งานที่พนักงานมีความถนัด งานที่มีความสำคัญต่อบริษัท งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน งานที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน งานที่มีความท้าทายไม่น่าเบื่อ ลักษณะงานที่ตรงกับที่พนักงานได้แสดงความจำนงกับบริษัทว่าเป็นงานที่พนักงานสนใจจะทำ ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ พนักงานก็จะมี ความตั้งใจ ในการลาออกน้อยลง เนื่องจากหากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของตน ย่อมส่งผลเสียและทำให้เกิดปัญหาได้ในอนาคต ดังนั้นจึงควรจัดสรรงานตามความรู้ความสามารถพร้อมทั้งเพิ่มประสบการณ์และฝึกฝนความชำนาญแก่พนักงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และองค์กรก็ควรจจะมอบหมายงานให้ตรงกับที่พนักงานมีความถนัด และมีความสนใจเพื่อสร้าง ความกระตือรือร้นให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ควรมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายแก่พนักงานในบริษัทเพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพต่อไป

2.2 ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก ประกอบด้วยเงินเดือนที่พนักงานได้รับเหมาะสมกับความสามารถและงานที่รับผิดชอบ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ กระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน การบริหารจัดการใน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานไม่ ยากลาออกจากองค์กร ดังนั้นการขึ้นเงินเดือนควรจะขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ โดย อาศัยหลักคำสอนที่ว่า "ทำดีได้ดี" สร้างความกระตือรือร้นให้พนักงาน นอกจากนี้ องค์กรควร เปรียบเทียบอัตราค่าจ้างกับตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือระดับเงินเดือนในตลาดที่อยู่ในวิชาชีพ เดียวกันด้วย เพราะพนักงานบัญชีส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก็ลาออกมาจากบริษัทตรวจสอบบัญชี เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

2.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก ประกอบด้วย หัวหน้างานมีความยุติธรรม หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้ พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน หัวหน้างานมีการให้ Feedback และคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานไม่ยากลาออกจากองค์กร กล่าวคือ ถ้าความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี หัวหน้างานมีความยุติธรรมช่วยแก้ปัญหา และให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกต่ำ เนื่องจากถ้าพนักงานมีหัวหน้างานที่ดี มีความรับผิดชอบและให้การยอมรับพนักงานอย่างดี มีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจและการสอนงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานอยากอยู่ทำงานในองค์กรต่อไปนาน ๆ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญต่อองค์กร เมื่อคนเราได้รับความสำคัญ เขาก็ย่อมไม่ยากลาออกจากองค์กรไปไหน แต่ถ้าความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกสูง ดังนั้นหากจะลดปัญหาเรื่องของความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นรวมทั้งรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกันกับพนักงานในทุก ๆ ระดับ

3. วัชรพงษ์ วิฑิตวิมุตติ (2557) สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา 2. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3. ด้านลักษณะงาน 4. ด้านการเติบโตในสายงาน

3.1 ด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา จากผลการศึกษาและวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้าย พบว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมของการเป็นหัวหน้างานที่ดี ขาดภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ไม่สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่ ลูกน้องได้ ทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไม่พอใจกับการกระทำของหัวหน้างานไม่ว่าจะเป็นทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่แสดงออกมาในระหว่างการปฏิบัติงานหรือภายในสถานที่ทำงาน สร้างให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สร้างความเครียดและความวิตกกังวล ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านผู้บังคับบัญชาเป็นสาเหตุหลักในการตั้งใจที่จะลาออกมากกว่าประเด็นอื่น ๆ

3.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่าการที่ไม่ได้ความรักและรับการยอมรับนับถือ (Recognition) จากเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในหน่วยงาน ด้วยการได้รับคำยกย่องชมเชย และยอมรับในความสามารถจากสายอาชีพการงานนั้น ตลอดจนการเกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร เนื่องจาก

พนักงานงานที่ทำงานในหน่วยงานมีจำนวนมากมีความหลากหลายของตัวบุคคลทั้งในเรื่องบุคลิกภาพ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน และด้วยความที่เป็นสถานพยาบาล ซึ่งมีลักษณะงานที่หลากหลาย หรือแม้กระทั่งภายในหน่วยงานมีหลายสาขาวิชาชีพที่ต้องทำงานร่วมกัน มีการประสานงานระหว่างกันอีกทั้งยังมีรูปแบบการทำงานที่ไม่ชัดเจนในแต่ละงาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี ทั้งด้วยวาจาและพฤติกรรมที่ทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน อันจะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการลาออกในที่สุด

3.3 ด้านลักษณะงาน พนักงานมีความวิตกกังวลในด้านการพัฒนาตนเอง เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีลักษณะงานประจำ (Routine) ตลอดจนความอิสระในงาน และการได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความชัดเจน ซึ่งบุคลากรที่ทำงานส่วนใหญ่เป็นวิชาชีพเฉพาะที่มีความถนัดในงานแต่ละด้าน และต้องมาทำงานร่วมกันกับฝ่ายอื่น ๆ เป็นผลให้ลักษณะงานมีความซับซ้อนและทับซ้อน กันอยู่จึงทำให้พนักงานรู้สึกที่ไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ไม่เต็ม ความสามารถที่เรียนมาในสายงานวิชาชีพ อีกทั้งพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ในระดับปริญญาตรีนั้นกำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท และมีความตั้งใจที่จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ซึ่งมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

3.4 ด้านการเติบโตในสายงาน จากผลการศึกษาวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารมีจำนวนจำกัด อีกทั้งมีการสรรหาผู้บริหารจากภายนอก ซึ่งเป็นการลดโอกาสในการเติบโตของพนักงานระดับปฏิบัติการลงไปด้วย อีกทั้งการคัดเลือกหัวหน้างาน ผู้ถูกสัมภาษณ์รับรู้ได้ว่าการกำหนดไว้โดยหัวหน้าคนเก่า หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูง หรือแม้กระทั่งหัวหน้างานที่ได้มานั้นเป็นหัวหน้าของอีกหน่วยงานหนึ่งที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือเรียกได้ว่าเป็นบุคคลที่หน่วยงานนั้นไม่ต้องการจึงทำให้ พนักงานมีความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมการประเมินไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง และส่งผลเกี่ยวเนื่องไปถึงการปรับผลตอบแทนของผู้ที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

4. สุวรรณกมล จันทระโน , ประสพชัย พสุนนท์ (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน พบว่ามี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน คือ 1) ความชัดเจนของงาน 2) ความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร และ 3) การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน

4.1 ด้านความชัดเจนของงาน พบว่า พนักงานสำนักงาน กกพ. ให้ความสำคัญต่อการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนและต้องการทราบว่าตนเองมีหน้าที่อะไรในหน่วยงาน เนื่องจากคนทุกคน ไม่ชอบสิ่งที่ไม่มีความชัดเจนในสิ่งที่ตนต้องเกี่ยวข้องด้วย เพราะในสภาพความไม่ชัดเจนนั้น จะทำให้ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในการปฏิบัติตนให้เหมาะสมได้ ส่งผลเกิดความสับสนในบทบาทของตนเองเกิดความไม่พอใจในงาน และตัดสินใจลาออกในที่สุด งานวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นว่าการมอบหมายงานที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โครงสร้างการทำงานที่เสริมความก้าวหน้าในการทำงาน จะช่วยลดระดับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานลงไปได้

4.2 ด้านความรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร พบว่า พนักงานสำนักงาน กกพ. เชื่อว่ากฎระเบียบขององค์กรมีความถูกต้อง เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด แต่ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรม โปร่งใสและใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน เพราะหากพนักงานรู้สึกว่าได้รับความไม่เป็นธรรม จะเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจรู้สึกสงสัย หัวหน้างานก็เพิกเฉยยอมเกิดปัญหาและลูกถามไปสู่การลาออก ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพการจ้างงาน และชั่วโมงการจ้างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจโดยรวม

5. สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีเพศ และอายุต่างกัน มีแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และด้านผู้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับแนวโน้มการลาออก ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับแนวโน้มการลาออก

6. ณัฐธยาน์ อำไพพงษ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง) ของพนักงานขับรถขนส่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด อมตะซีดี จังหวัด ระยอง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานขับรถขนส่งด้านเงินเดือน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัย ด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน และการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยจุดใจ ในการทำงานและปัจจัยธำรงรักษามีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกในทุกด้าน

7. พีรยา วิเศษจิตร (2549) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร การ (Antecedents and Outcomes of Organization Commitment) มี วัตถุประสงค์เพื่อทดสอบแบบจำลองของแหล่งที่มีและผลของความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานโรงพยาบาล 382 คน วิศวกร และนักบัญชีรวม 119 คน พบว่า ในทั้งสองกลุ่มตัวอย่างนี้ ปัจจัยส่วนบุคคลและ

ประสบการณ์ในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความตั้งใจและความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการทำงานของวิศวกร และนักบัญชี ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการลาออกของพนักงานในโรงพยาบาลและความผูกพันต่อ องค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับผลของการทำงาน

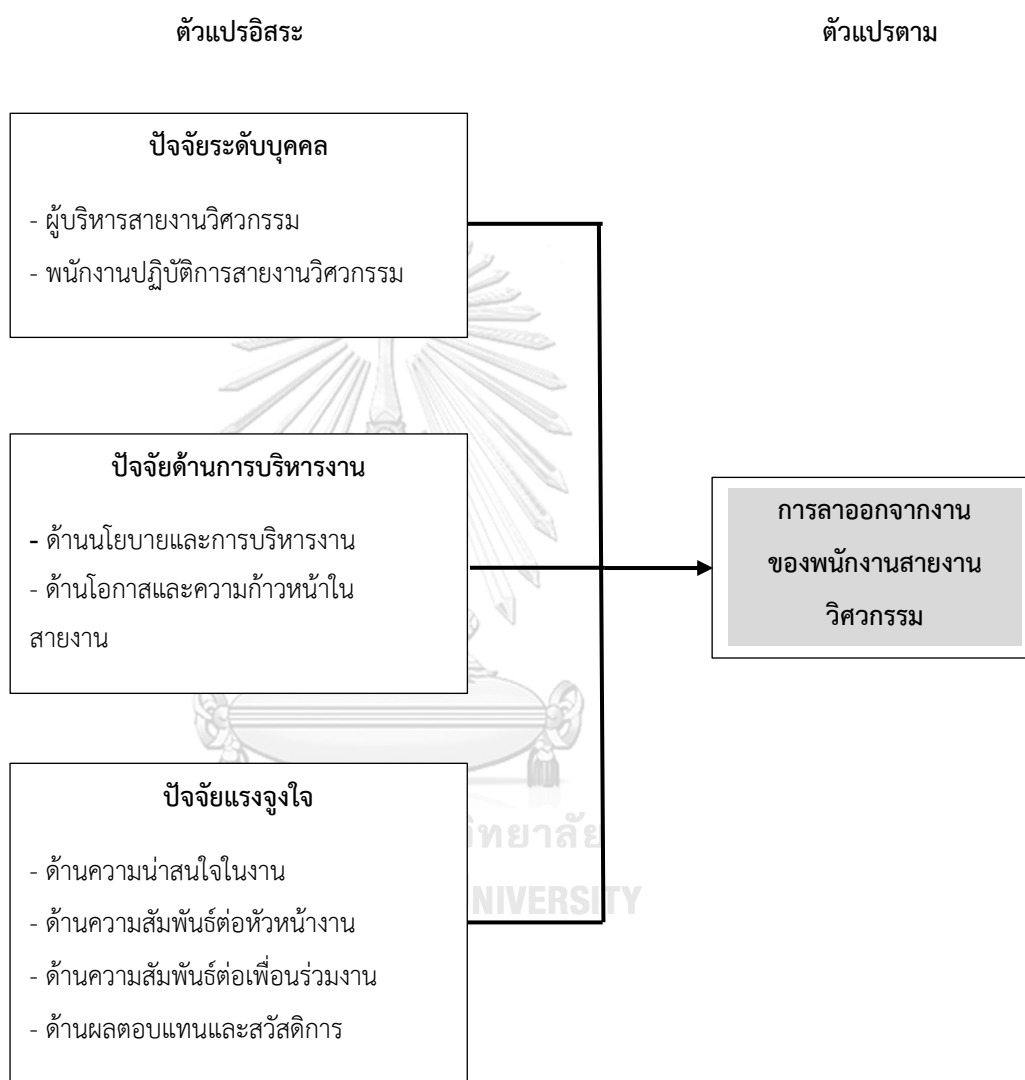
8. วรขพร อากาศแจ่ม (2556) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ได้แก่ สถานะทางอาชีพ และสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ในขณะที่ลักษณะของงาน และความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ ค่าตอบแทน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงานไม่ส่งผลปัจจัย ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

9. ชลภัตธรรม ศรีวรฉัตรภาธร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทานของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 100 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความไม่ชัดเจนของงาน และปัจจัยด้านความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร ตามลำดับ

2.9 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎี ผู้วิจัยได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจสายงานวิศวกรรม โดยแยกเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนี้

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย



(อ้างถึงใน , วัชรพงษ์ จูติวิมุตติ ,2557) สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ 2 แนวคิดที่ค้นพบ คือ 1) แนวความคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol (Principle of Organization) ได้เสนอหลักการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานองค์การไว้ 14 ประการ แนวความคิดหลักการบริหาร Lyndall Urwick

และ Luther Gulick (วันชัย มีชาติ , 2559) นักวิชาการทั้งสองได้เสนอแนวความคิดทางการบริหาร โดยเสนอว่า การบริหารเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์การ และเสนอหลักในการประสานงานและการทำงานในองค์การ

จากนั้นได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจได้ 2 แนวคิด 1) แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของ Abraham H. Maslow แนวความคิดนี้อธิบายความต้องการของคน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคน จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ 2) แนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Frederick Herzberg เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจ และไม่พอใจในการทำงาน จากนั้นได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดที่ได้ศึกษาทำให้เกิดกรอบแนวคิดปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ **1. ด้านความน่าสนใจในงาน** ในวิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นในงานที่ทำอยู่ เป็นลักษณะงานที่มีความถนัดและตรงตามสายงานที่เรียนมา หากงานที่ทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานด้วยแล้วนั้นจะทำให้บุคคลได้ใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มประสิทธิภาพ เกิดการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลแสดงศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย **2. ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน** ได้ให้ความเห็นในการแสดงความรู้สึกถึงความยุติธรรม ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน และการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน **3. ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน** ได้ให้ความเห็นในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน สามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ให้ความรู้สึกถึงการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เกิดกำลังใจในการทำงานร่วมกัน **4. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ** ได้ให้ความเห็นในกระบวนการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ความรู้สึกว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถในงานที่รับผิดชอบ **5. ด้านนโยบายและการบริหารงาน** ได้ให้ความเห็นในความพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยการรับนโยบายของหน่วยงาน จากผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน สามารถยึดนโยบายเป็นที่ตั้งและปรับใช้ในการปฏิบัติงาน **6. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน** ได้ให้ความเห็นนโยบายการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานมีความยุติธรรม การทำงานมีโอกาสก้าวหน้าในสายงาน การสนับสนุนในการฝึกอบรม และสนับสนุนให้ทุนการศึกษาและโอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ความเห็นในด้านต่าง ๆ ในข้างต้นที่ส่งผลให้เกิดการลาออกจากงานของพนักงานสายงานวิศวกรรมศาสตร์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะเป็นส่วนของวิธีการดำเนินงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในหัวข้อ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม กรณีศึกษาหน่วยงานการทางพิเศษ แห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย
- 3.2 การออกแบบงานวิจัย
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.5 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

3.1.1 ประวัติความเป็นมาโดยย่อ

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 290 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 และต่อมาได้มีการปรับปรุงกฎหมาย โดยการประกาศใช้บังคับพระราชบัญญัติการทางพิเศษ แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2550 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2551 ปัจจุบัน มีอำนาจหน้าที่กระทำการกิจการภายใน ขอบแห่งวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) สร้างหรือจัดให้มีทางพิเศษด้วยวิธีใด ๆ ตลอดจนบำรุงรักษาทางพิเศษ
- 2) ดำเนินงานหรือธุรกิจเกี่ยวกับทางพิเศษและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับทางพิเศษหรือที่เป็นประโยชน์แก่ กทพ. ทั้งนี้ “ทางพิเศษ” มีคำจำกัดความตามกฎหมายว่า หมายถึง ทางหรือถนนซึ่งจัดสร้างขึ้น หรือได้รับโอนหรือได้รับมอบไม่ว่าจะจัดสร้างในระดับพื้นดิน เหนือ หรือใต้พื้นดินหรือพื้นน้ำ เพื่ออำนวยความสะดวกในการจราจรเป็นพิเศษ และให้หมายความรวมถึงสะพาน อุโมงค์ เรือสำหรับขนส่งรถข้ามฟาก ท่าเรือสำหรับขึ้นลงรถทางเท้า ที่จอดรถ เขตทาง ไหลทาง เขื่อนกั้นน้ำ ท่อ หรือทางระบายน้ำกำแพงกันดิน รั้วเขต หลักระยะ สัญญาณจราจร เครื่องหมายจราจร

อาคาร หรือ สิ่งอื่นใดที่จัดไว้ในเขตทาง เพื่ออำนวยความสะดวกหรือเพื่อความปลอดภัยเกี่ยวกับงานทางพิเศษฯ

3.1.2 วิสัยทัศน์ และภารกิจ

วิสัยทัศน์ของ กทพ. (Vision)

“มุ่งมั่นพัฒนาทางพิเศษ เพื่อให้บริการที่ดี มีความคุ้มค่า สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย อย่างยั่งยืน”

ภารกิจองค์การ (Mission)

1. จัดให้มี พัฒนา/ปรับปรุงทางพิเศษให้เป็นไปตามมาตรฐานและปลอดภัย
2. บริการอย่างมีนวัตกรรมและคุณค่าเพิ่ม
3. บริหารจัดการทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ การดำเนินธุรกิจทางพิเศษและโยชน์ต่อสังคม
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร

เป้าประสงค์องค์การ (Corporate Goal)

- ผลประกอบการเติบโตอย่างมั่นคง
- การบริการอย่างมีคุณภาพที่รวดเร็ว ปลอดภัย
- ทางพิเศษและสินทรัพย์ถูกใช้เต็มประสิทธิภาพ
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง
- มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategic Issues)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขยายโครงข่ายและให้บริการทางพิเศษ อย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความยั่งยืนต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างสรรค์ กทพ. ให้เป็นองค์กรแห่งอนาคต

3.1.3 การดำเนินงานของ กทพ.

ตารางที่ 3 ปัจจุบันการทางพิเศษฯ ได้ศึกษาโครงการเพื่อขยายเส้นทางที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ทั้งหมด 7 โครงการ ดังนี้

ลำดับ	โครงการ	วัตถุประสงค์
1	โครงการศึกษาความเหมาะสมทางพิเศษ สายพระราม ๓ - ดาวคะนอง - วงแหวนรอบนอก กรุงเทพมหานครด้านตะวันตก	เพื่อขยายโครงข่ายทางพิเศษให้สามารถรองรับการเดินทางระหว่างพื้นที่ชั้นนอกและชั้นในกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2	โครงการระบบทางด่วนขั้นที่ ๓ สายเหนือ ตอน N2 เชื่อมไปยังถนนวงแหวนรอบนอก กรุงเทพมหานครด้านตะวันออกและส่วนทดแทนตอน N1	เพื่อแบ่งเบาปัญหาจราจรติดขัดบนถนนประเสริฐมนูกิจและถนนประดิษฐ์มนูธรรม บริเวณทางแยกต่างระดับฉลองรัช
3	โครงการทางเชื่อมระหว่างทางยกระดับ อุดรภิมุข และทางพิเศษศรีรัช - วงแหวนรอบนอก กรุงเทพมหานคร (Missing Link)	เพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายทางพิเศษในแนวตะวันออก-ตะวันตก (East-West Corridor) กับแนวเหนือ-ใต้ (North-South Corridor) ของพื้นที่ กรุงเทพมหานคร
4	โครงการพิเศษสายกะทู้-ป่าตอง จังหวัดภูเก็ต	เพื่อแก้ไขปัญหาการจราจรและปัญหาการเกิดอุบัติเหตุบนทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๔๐๒๙ ซึ่งเป็นเส้นทางหลักในการเดินทางจากตัวเมืองภูเก็ตผ่านอำเภอกะทู้ไปยังหาดป่าตอง
5	โครงการทางเชื่อมต่อทางพิเศษบูรพาวิถี และถนนเลี่ยงเมืองชลบุรี	เพื่อแก้ไขปัญหาการจราจรบนโครงข่ายถนนโดยรอบ เพื่อเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมรองรับโครงการพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)
6	โครงการทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา - อ่างนครงค์ (S1)	เพื่อเป็นการบรรเทาปัญหาการจราจรของโครงข่ายถนนและทางหลวงในปัจจุบัน รวมทั้งอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางและขนส่งสินค้าระหว่างกรุงเทพมหานครกับภาคกลางตอนบนและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1.4 อัตราการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 4 สถิติการลาออกของบุคลากรสายงานวิศวกรรม

สถิติการลาออกของบุคลากรสายงานวิศวกรรม ระดับผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ						
ปีงบประมาณ	สายงาน	จำนวนบุคลากร	ตำแหน่งงานที่ลาออก			
			ผู้บริหาร จำนวน (คน)	พนักงานปฏิบัติการ จำนวน (คน)	รวม	
					จำนวน (คน)	ร้อยละ
2554	สวพ.	159 คน	1	-	3	2
	ฝกท.		-	1		
	สวป.		-	1		
2555	กวพ.		-	3	12	8
	ฝกท.		-	2		
	ฝกส.		1	-		
	ฝบร.		1	5		
2556	กวพ.		-	2	5	4
	ฝนผ.		-	1		
	ฝกท.		-	1		
	ฝจค		-	1		
2557	กวพ.		-	1	4	3
	ฝกท.		-	1		
	ฝบร.		-	1		
	กวป.		1	-		
2558	กวพ.	-	1	2	1	
	ฝบร.	1	-			
2559	กวพ.	-	3	5	4	
	ฝกท.	-	1			
	ฝบร.	-	1			
2560	กวพ.	1	-	1	1	
2561	กวพ.	-	1	4	3	
	ฝนผ.	-	2			
	กวป.	-	1			
2562	กวพ.	1	2	6	4	
	ฝบร.	-	2			
	กวป.	-	1			

การแบ่งกลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชา (Supervisory position) และกลุ่มตำแหน่งไม่บังคับบัญชา (Non-Supervisory Position)

กทพ. ได้ศึกษาการแบ่งกลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชา (Supervisory position) และกลุ่มตำแหน่งไม่บังคับบัญชา (Non-Supervisory Position) จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจจากการศึกษาพบว่า กทพ. มีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

ตารางที่ 5 การแบ่งกลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชาและกลุ่มตำแหน่งไม่บังคับบัญชา

โครงสร้าง	ประเภทตำแหน่ง	ประเภทบัญชีเงินเดือน
1. ทัวไป - ระดับปฏิบัติงาน - ระดับชำนาญงาน - ระดับอาวุโส - ระดับทักษะพิเศษ	1. ทัวไป 2. วิชาการ 3. อำนวยการ 4. บริหาร	- บัญชีเงินเดือนจำแนกประเภทตำแหน่ง - กำหนดชื่อเรียกระดับตำแหน่งแทนตัวเลข
2. วิชาการ - ระดับปฏิบัติการ - ระดับชำนาญการ - ระดับชำนาญการพิเศษ - ระดับเชี่ยวชาญ - ระดับทรงคุณวุฒิ		
3. อำนวยการ - ระดับต้น - ระดับสูง		
4. บริหาร - ระดับต้น - ระดับสูง		

ผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) ของ กทพ.

ตารางที่ 6 ผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) ของ กทพ.

ทั่วไป (15 สายงาน)	วิชาการ (18 สายงาน)	อำนวยการ (4 สายงาน)	บริหาร (4 สายงาน)
1. พนักงานเก็บค่าผ่านทางพิเศษ	1. ที่ปรึกษา	1. ผู้อำนวยการฝ่าย	1. รองผู้ว่าการ
2. หัวหน้าพนักงานเก็บค่าผ่านทางพิเศษ	2. ผู้ชำนาญการ	2. ผู้อำนวยการกอง	2. ผู้ช่วยผู้ว่าการ
3. พนักงานควบคุมเก็บค่าผ่านทางพิเศษ	3. พนักงานบริหาร	3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3. ผู้อำนวยการฝ่าย
4. พนักงานผู้ช่วย	4. วิศวกร	4. หัวหน้าแผนก	4. ผู้อำนวยการสำนัก
5. พนักงานขับเครื่องจักร	5. สถาปนิก		
6. พนักงานขับรถยนต์	6. เศรษฐกร		
7. พนักงานจัดการจราจร	7. วิทยากร		
8. พนักงานธุรการ	8. นิติกร		
9. พนักงานพิมพ์ดีด	9. บรรณารักษ์		
10. ช่าง	10. บุคลากร		
11. ผู้ช่วยช่าง	11. เลขานุการ		
12. นักการ	12. พนักงานการเงิน		
13. ภารโรง	13. พนักงานตรวจสอบ		
14. หัวหน้าคนงาน	14. พนักงานบริหารทั่วไป		
15. คนงาน	15. พนักงานบัญชี		
	16. พนักงานประชาสัมพันธ์		
	17. พนักงานพัสดุ		
	18. พนักงานวิเคราะห์งบประมาณ		

อำนวยการ (4 สายงาน)	วิชาการ (18 สายงาน)	อำนวยการ (4 สายงาน)	บริหาร (4 สายงาน)
1. ผู้อำนวยการฝ่าย	1. ที่ปรึกษา	1. ผู้อำนวยการฝ่าย	1. รองผู้ว่าการ
2. ผู้อำนวยการกอง	2. ผู้ชำนาญการ	2. ผู้อำนวยการกอง	2. ผู้ช่วยผู้ว่าการ
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3. พนักงานบริหาร	3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3. ผู้อำนวยการฝ่าย
4. หัวหน้าแผนก	4. วิศวกร	4. หัวหน้าแผนก	4. ผู้อำนวยการสำนัก

หมายเหตู :
<p>1) การเปลี่ยนกลุ่มงานจากกลุ่มทั่วไปในระดับตำแหน่ง 1.6 (ต่ำกว่าระดับ ป.ตรี) ไปกลุ่มงานวิชาการ ในระดับตำแหน่ง 4-6 (ป.ตรี) ทำได้โดยการสอบเปลี่ยนตำแหน่ง</p> <p>2) กลุ่มงานวิชาการ ตำแหน่งระดับ 4-6 (ปริญญาตรี) ถ้าในระดับเดียวกัน คุณสมบัติผู้โอนย้ายให้เป็นไปตามระเบียบวิธีการปฏิบัติงานของ กทพ. ฉบับที่ 72 ว่าด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และหลักเกณฑ์เพื่อประกอบกรพิจารณาโอนย้ายพนักงาน</p> <p>3) การเปลี่ยนกลุ่มงานอำนวยการ และกลุ่มงานบริหารและกลุ่มงานวิชาการ (ระดับ 7 ขึ้นไป) ในระดับเดียวกันคุณสมบัติผู้เปลี่ยนตำแหน่งและกลุ่มงานให้เป็นไปตามระเบียบวิธีการปฏิบัติงานของ กทพ. ฉบับที่ 72 ว่าด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง</p> <p>4) การเปลี่ยนกลุ่มงานอำนวยการ และกลุ่มงานบริหารถ้าเป็นการเลื่อนระดับและตำแหน่ง เป็นไปตามข้อบังคับการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารของทางพิเศษแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2559</p> <p>5) กลุ่มงานวิชาการระดับตำแหน่ง 7 - 11 ในตำแหน่งที่ระบุในระเบียบวิธีปฏิบัติงานของ กทพ. ฉบับที่ 72 ว่าด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นของพนักงาน (กลุ่มวิชาการ ระดับตำแหน่ง 7 - 11)</p>

โดยการจัดตำแหน่งกลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชา และสายปฏิบัติงาน ดังนี้

ภาพที่ 4 การจัดตำแหน่งกลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชา และสายปฏิบัติงาน

ระดับ	ตำแหน่ง	
11	รองผู้ว่าการ	กลุ่มตำแหน่งบังคับบัญชา (Supervisory Position)
10	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	
9	ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ระดับ 9	
8	ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ระดับ 8	
7	หัวหน้าแผนก/พนักงาน ระดับ 7	
6	พนักงาน ระดับ 6	กลุ่มตำแหน่งไม่บังคับบัญชา (Non-Supervisory Position)
5	พนักงาน ระดับ 5	
4	พนักงาน ระดับ 4	
3	พนักงาน ระดับ 3	
2	พนักงาน ระดับ 2	
1	พนักงาน ระดับ 1	

3.2 การออกแบบงานวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม กรณีศึกษาหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

การศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานสายงานวิศวกรรมที่ลาออกไปแล้ว โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง บทสัมภาษณ์มีการกำหนดไว้แบบเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

3.3.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่

3.3.1.1 ปัจจัยระดับบุคคล

- (1) ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม
- (2) พนักงานปฏิบัติการสายงานวิศวกรรม

3.3.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารงาน

- (1) ด้านนโยบายและการบริหารงาน
- (2) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

3.3.1.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

- (1) ด้านความน่าสนใจในงาน
- (2) ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน
- (3) ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
- (4) ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ได้แก่ การลาออกจากงานของพนักงานสายงานวิศวกรรม

3.4 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสายงานวิศวกรรม ที่เคยปฏิบัติงานในการทางพิเศษแห่งประเทศไทย และพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานในการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

พนักงานสายงานวิศวกรรม ที่เคยปฏิบัติงานในการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยได้ลาออกจากราชการในระดับผู้บริหารจำนวน 2 ราย ระดับปฏิบัติการจำนวน 6 ราย ระหว่างปีงบประมาณ 2554 – 2562 (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มกราคม 2563) ที่สามารถติดต่อได้ มีจำนวนทั้งสิ้น 8 ราย โดยเลือกวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

3.5 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์การวิจัย

2. สร้างและเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยมีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้เป็นแนวทางและเป็นคำถามแบบปลายเปิด สร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้เสมือนกับการสนทนาในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ได้คำตอบที่แท้จริงที่สุด แบ่งคำถามเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมที่ลาออกไปแล้ว

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์พนักงานสายงานวิศวกรรมที่ลาออกไปแล้ว

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.7.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานทั่วไป เพื่อขอข้อมูลพนักงานสายงานวิศวกรรมที่ลาออกไปแล้ว ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน

3.7.2 ผู้วิจัยประสานไปยังพนักงานสายงานวิศวกรรมที่ลาออกไปแล้ว ตามรายชื่อและข้อมูลติดต่อ รวมจำนวน 8 ราย เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูล

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุที่มีอิทธิพลในการลาออก เพื่อประเมินผลความเป็นจริงที่อาจนำไปสู่แนวทางการลดปัญหาการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เชิงตรรกะ โดยนำบทสัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดมาจัดเตรียมข้อมูลเพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูล (อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ นพเกษร, 2549)

1. อ่านบทสัมภาษณ์ที่ได้บันทึกไว้ ซ้ำไปซ้ำมา (Reading and Rereading) เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยอย่างลึกซึ้ง (Intimate Familiarity) กับเนื้อหาของข้อมูลทั้งหมด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ค้นหาประเด็นหลัก (Themes) ต่าง ๆ จากที่ปรากฏจากการสัมภาษณ์

2. จำแนกข้อมูล ตามประเด็นหลัก (Themes) ในบทสัมภาษณ์ โดยแยกตามกลุ่มตัวอย่าง

3. นำข้อมูลตามประเด็นหลัก (Themes) ในบันทึกบทสัมภาษณ์ของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง มาจัดเรียงข้อมูลใหม่ตามประเด็นหลัก (Themes) เดียวกัน แล้วจึงจัดข้อมูลทั้งหมดในกลุ่มเดียวกันนี้ออกเป็นกลุ่มย่อยต่าง ๆ (Subset) เพื่อนำข้อมูลกลุ่มย่อยเหล่านี้มาสังเคราะห์เป็นประโยคหลัก (Statement) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าข้อความเชิงวิเคราะห์ (Analytic Text) (Miles and Huberman, 1994, อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ นพเกษร, 2549) ซึ่งจะนำมาใช้เป็นฐานข้อมูล (Data Display) เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ซับซ้อน และสร้างคำอธิบายที่เป็นนามธรรม ข้อความเชิงวิเคราะห์ยังคงถือเป็นข้อมูล แต่เป็นนามธรรมมากขึ้น จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Meta-Data) ประเภทหนึ่ง การสร้างข้อความเชิงวิเคราะห์จึงเท่ากับเป็นการลดปริมาณข้อมูลลงไป (Data Reduction)

บทที่ 4 ผลการศึกษา

4.1 บทนำ

การทำวิจัยในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ทัศนศึกษาหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้มาจากการศึกษา ในบทบาททบทวนวรรณกรรม เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม และพนักงานสายงานวิศวกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนองค์การในด้าน การวิจัยและพัฒนา ระบบการจราจร การวางแผนและวิเคราะห์โครงการก่อสร้างทางพิเศษฯ ตามภารกิจหลักขององค์กร

จากสถิติการลาออกจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยพบว่าการลาออก ของพนักงานสายงานวิศวกรรม เป็นกลุ่มงานทางวิชาการ เป็นลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น ด้านวิศวกรรมศาสตร์ ด้านการเงิน ด้านนิติกร ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งสายงานวิศวกรรมเป็นสายงานที่ลาออกมากกว่าสายงานการเงิน สายงาน นิติกร ผู้ศึกษาได้สำรวจอัตราค่าจ้างที่สูญเสียไปตั้งแต่ปี 2554 – 2562 พบว่าผู้บริหารในสายงาน วิศวกรรมและพนักงานสายงานวิศวกรรมที่ลาออกไป ได้ดำเนินการวิเคราะห์โครงการที่พัฒนาระบบ การจราจรที่ประเทศไทยได้ประสบปัญหา และได้ดำเนินโครงการหลายๆ โครงการที่สำคัญต่อ หน่วยงาน

ผลการศึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์ ในการแสดงความ คิดเห็นต่อการลาออกจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2554 – 2562 ของกลุ่ม ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม และพนักงานสายงานวิศวกรรม ที่มีอัตราการลาออกสูงที่สุด โดยให้การ สัมภาษณ์เป็นคำถามในประเด็นหรือสาเหตุที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการลาออกของสายงานวิศวกรรม

ตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่าง ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์สาเหตุที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการลาออกของสายงาน วิศวกรรม

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน
ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม	2 ท่าน
พนักงานสายงานวิศวกรรม	6 ท่าน

4.2 สรุปผลการสัมภาษณ์วิเคราะห์สาเหตุการลาออกจากหน่วยงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม และพนักงานสายงานวิศวกรรมในข้างต้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยพบว่าสาเหตุที่มีอิทธิพลในการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม ของหน่วยงานการทางพิเศษ แบ่งประเด็นหลัก 5 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านความน่าสนใจในงาน/ด้านลักษณะงานในการบริหารงาน
2. ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา
3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ
4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน
5. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน

จากการวิเคราะห์สาเหตุในแต่ละกลุ่มประเด็นหลักข้างต้น โดยนำข้อความเชิงวิเคราะห์ (Analytic text) มาหาความสัมพันธ์ เพื่อนำมาสรุปข้อสรุปในแต่ละประเด็นหลักสามารถจำแนกรายละเอียดของการวิเคราะห์แต่ละประเด็นได้ดังนี้

4.2.1. ด้านลักษณะงานในการบริหารงาน/ด้านความน่าสนใจในงาน

จากการศึกษาสาเหตุที่มีผลต่อการลาออก พบว่าลักษณะของการบริหารงาน/ความน่าสนใจในงานที่เป็นสาเหตุของการลาออก โดยลักษณะของงานจะมีผลต่อความผูกพันในองค์กรในด้านสภาพจิตใจในการให้ความสำคัญกับผลงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงศักยภาพในการทำงานจะเกิดความท้าทายในงาน ได้รับผิดชอบงานที่มีความหลากหลาย หากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญและองค์การสามารถนำไปใช้จริง จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ดำเนินการ ส่งผลให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความผูกพันจะมีผลมาจากสาเหตุให้เกิดการลาออกจากหน่วยงานตามบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ทัศนคติและทักษะในการทำงานของตนไม่ตรงกับทัศนคติและการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุด คิดแบบเอกชนแต่หน่วยงานดำเนินงานแบบรัฐบาล” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

การทางพิเศษแห่งประเทศไทยตามพันธกิจหลักของหน่วยงานคือการดำเนินการก่อสร้างทางพิเศษ และการบำรุงและรักษาทางพิเศษ ในการดำเนินงานหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทางพิเศษเพื่อเป็นประโยชน์ให้ประชาชนผู้ใช้ทางได้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัยของผู้ใช้ทางตามภารกิจของหน่วยงานทำให้การจะดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสูงสุด

ถือเป็นปัจจัยหลักในการบริหารงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้แสดงศักยภาพในการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับทางพิเศษ ตามวาระของผู้บริหารสูงสุดจะ ดำเนินการบริหารงานในองค์กรได้ในระยะเวลา 4 ปี หลังจากครบวาระจะมีการคัดเลือกผู้บริหารคน ใหม่ ในการเปลี่ยนผู้บริหารในแต่ละครั้ง เป้าประสงค์ของการบริหารงานจะเปลี่ยนไปจากเดิม จากบท สัมภาษณ์ ดังนี้

“เปลี่ยนผู้บริหารสูงสุด ทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานเปลี่ยนและไม่เล็งเห็น ความสำคัญในแต่ละโครงการที่นำเสนอไป มองว่าเพื่อฝัน ไม่สามารถดำเนินการ ได้จริง” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

การบริหารงานของบุคคลโดยการปรึกษาหารือดำเนินงานในรูปแบบการประชุมเพื่อ หารือ (discuss) แนวทางการดำเนินงานของโครงการ ร่วมกัน เป็นวิธีการที่นำมาใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้งานดำเนินการในลักษณะงานโครงการดำเนินการได้อย่างราบรื่น ไม่มี อุปสรรคในลักษณะงานที่ต้องดำเนินงานจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ในการดำเนินงานโดยรูปแบบ การประชุมเพื่อหารือในการดำเนินงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นประธานในที่ ประชุม บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ มาร่วมแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นในลักษณะของการให้ความเคารพในการ ตัดสินใจในลักษณะงานหารือร่วมกันที่ไม่ได้ข้อยุติ ซึ่งในการทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมต้องมีการ ตัดสินใจที่สิ้นสุดตามข้อสรุปของประธาน แต่ผู้เข้าร่วมประชุมยังมีการขัดแย้งในข้อสรุปของประธาน ส่งผลให้เกิดความคิดเห็น ดังนี้

“การบริหารจัดการ โดยเฉพาะในการประชุมควรให้เกียรติประธานในที่ประชุม” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2564)

รูปแบบหรือลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นการวิจัยและพัฒนาโดยนำความรู้ทาง วิศวกรรมที่เรียนมา มาพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยในการบริหารจัดการ ในการให้บริการ ทางพิเศษฯ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นระบบการขนส่งอัจฉริยะ (Intelligent Transport System - ITS) , ระบบกล้องวงจรปิดบริเวณสายทางต่าง ๆ , การคำนวณระยะเวลาการเดินทางของเส้นทางที่ ให้บริการด้วยระบบปิด เป็นต้น ในกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันประกอบด้วยบุคลากรตำแหน่งวิศวกร จำนวน 6-7 คน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นระบบการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น งานด้านระบบฐานข้อมูล (data base) ที่ต้องใช้ข้อมูลระยะเวลาการผ่านทางของ ผู้ใช้งานของสายทางระบบปิด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงกันทั้งระบบสามารถเปิดดูจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ แต่เวลาจริงกลับต้องไปดึงข้อมูลจากสายทางที่เป็นผู้เก็บระบบฐานข้อมูล

(data base) ด้วยเหตุผลความสามารถในการดึงข้อมูลได้เร็วกว่าส่วนงานอื่น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเสียเวลาไปกับการนำเข้าข้อมูลมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูล

“ระบบการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเสียเวลาไปกับการนำเข้าข้อมูลมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูล” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

จากการศึกษาการดำเนินงานในลักษณะงานของสายงานวิศวกรรมของส่วนงานนโยบายและแผนงานในตำแหน่งวิศวกร พบว่าในลักษณะงานเป็นการวิเคราะห์โครงการก่อนที่จะเริ่มดำเนินการก่อสร้างทางพิเศษ หรือการวิเคราะห์โครงการด้านระบบการจราจร เพื่อศึกษาความเหมาะสมในการดำเนินการในแต่ละโครงการ ก่อให้เกิดความเป็นไปได้ของโครงการที่จะดำเนินการ ในอนาคต ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่าเป็นการจัดทำเอกสาร การดำเนินการเอกสารงานการวิเคราะห์โครงการ ดำเนินการตามนโยบายที่มีการสั่งการจากกระทรวงคมนาคมโดยจะนำผลการวิเคราะห์ทางวิชาการของแผนงานต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายได้อย่างไร แต่ผลที่ได้จากการดำเนินงานผู้บริหารสูงสุด ณ เวลานั้น กลับมองว่าโอกาสที่จะไปใช้ได้จริงน้อยมาก เนื่องด้วยค่าใช้จ่ายจากการวิเคราะห์โครงการในแต่ละโครงการมีการประเมินความคุ้มทุนที่เกิดขึ้นไม่มีความเหมาะสมที่จะดำเนินโครงการได้ ผู้ให้สัมภาษณ์จึงให้ความคิดเห็นในการเข้ามาทำงานในส่วนงานนโยบายและแผนงานระยะเริ่มแรกเป็นลักษณะงานที่ตรงตามสายงานที่ได้เรียนมาเพราะได้ดำเนินการวิเคราะห์งานด้านวิชาการของโครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่พอดำเนินการได้ระยะเวลาหนึ่งจึงเกิดความน่าเบื่อ กลับมองว่าการดำเนินการในสายงานวิศวกรรมควรเป็นลักษณะงานที่ควบคุมโครงการก่อสร้างทางพิเศษในด้านผู้ควบคุมงาน ไม่ใช่งานในลักษณะด้านเอกสาร

“ลักษณะงานเป็นงานวิชาการ ดำเนินงานด้านเอกสารในการวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ งานมีความน่าเบื่อ มีความซ้ำซาก จำเจ ไม่ได้รับผิดชอบงานโครงการในส่วนการคุมงานของวิศวกร” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

“รับมอบหมายงานเป็นการวิเคราะห์โครงการระบบการจราจร มีการสำรวจความเหมาะสมของโครงการ แต่ผลที่ศึกษากลับไม่ได้นำมาใช้จริง” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะงานของสายงานวิศวกรรม ในตำแหน่งวิศวกร ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย เป็นงานที่ดำเนินงาน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 งานนโยบายและแผนเป็นงานที่วิเคราะห์โครงการก่อสร้างทางพิเศษที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการ

วิเคราะห์ระบบการจราจรให้มีความคล่องตัวก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีของหน่วยงาน ส่วนที่ 2 งาน การก่อสร้างและบำรุงรักษาทางพิเศษเป็นการดำเนินโครงการก่อสร้างทางพิเศษในอนาคต และ บำรุงรักษาสายทาง ในลักษณะงานตรงนี้จะมีการจ้างที่ปรึกษามาควบคุมงานในการก่อสร้างหรือจ้างที่ ปรึกษา (Consult) ซึ่งพนักงานสายงานวิศวกรรมไม่ได้มาดูแลควบคุมงานในการก่อสร้าง เป็นลักษณะ ผู้ดำเนินโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยวิธีการตรวจรับงานเท่านั้น ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มองงาน การควบคุมงานในการก่อสร้างถือเป็นประสบการณ์ในการทำงานอย่างหนึ่งที่พนักงานสายงาน วิศวกรรมให้ความสำคัญ

“งานที่ทำเป็นงานนโยบายและแผนของแต่ละโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการศึกษาค่าความเหมาะสมของโครงการ งานมีความน่าเบื่อ จึงอยากย้ายไป ทำงานในส่วนของการควบคุมงานก่อสร้างทางพิเศษฯ แต่พอคุณลักษณะของงานการ ควบคุมงานก่อสร้างทางเป็นการจ้าง Consult มาควบคุมงาน เหมือนเราเป็นแค่ Owner เท่านั้น” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2564

การดำเนินงานด้านวิศวกรรมจราจรลักษณะเป็นงานด้านการวางแผน ออกแบบ ดำเนินการ และจัดการการเดินทางบนทางพิเศษ เพื่อช่วยคลี่คลายสถานการณ์จราจรติดขัดวิกฤต ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในบริเวณที่มีปัญหาจราจรติดขัด โดยลักษณะงานวิศวกรทางด้าน Traffic เป็นการวิเคราะห์ช่วงเวลาในการเดินทาง (Travel time) เป็นระยะเวลาที่ผู้ใช้ทางใช้ในการเดินทาง บนทางพิเศษฯ หรือระยะทางที่กำหนด ขณะที่เวลารถวิ่ง (Running time) เป็นเวลาทั้งหมดเฉพาะ ช่วงที่รถวิ่งที่โดยใช้เวลาในการเดินทางพิเศษหรือระยะทางที่กำหนด จากผลที่ได้ในการวิเคราะห์จะ ช่วยแก้ไขปัญหาการจราจรที่ติดขัดบนทางพิเศษฯ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่าลักษณะงานวิศวกร ทางด้าน Traffic ผู้บริหารมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหาทางพิเศษฯ แต่การพัฒนาการเก็บ ค่าผ่านทางให้มีความรวดเร็ว สะดวกต่อผู้ใช้ทาง คือเป้าประสงค์หลักที่การทางพิเศษฯ ต้องดำเนินการ โดยเร่งด่วน เพื่อความพึงพอใจของผู้ใช้ทาง

“ในลักษณะงานวิศวกรทางด้าน Traffic สามารถช่วยในการวางแผนบรรเทา การจราจรที่ติดขัดบนทางด่วนได้ แต่ลักษณะงานในรูปแบบนี้ผู้บริหารไม่ได้ให้ ความสำคัญ และไม่ได้อยู่ในความสนใจของการทางพิเศษฯ ก็บ่งชี้ว่าการเก็บเงินค่า ผ่านทางให้ได้มากที่สุดคือเป้าประสงค์หลักของการทางพิเศษฯ” (พนักงานสายงาน วิศวกรรมท่านที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2564)

4.2.2. ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา

จากการทำวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมพบว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีลักษณะหรือมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ไม่มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานให้เกิดความยุติธรรม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมในการตอบคำถามถึงสาเหตุในการลาออกจากหน่วยงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ในประเด็นของความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา พบว่าน้ำเสียงที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นเปลี่ยนแปลงไปโดยมีน้ำเสียงที่เป็นกังวลเกิดความเครียดในการตอบคำถาม ในขณะที่พูดถึงความรู้สึกในด้านการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่สร้างความขัดแย้งในการทำงาน สาเหตุมาจากผู้บังคับบัญชาไม่มีการมอบหมายงานหลัก หรืองานที่ท้าทายให้กับตนเอง ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ามาทำงานพร้อมกัน ได้รับมอบหมายงานโครงการหลัก 1-2 โครงการ ในขณะที่ตนเองได้รับมอบหมายเพียงงานเล็ก ๆ น้อย ๆ จึงเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม และไม่มีคุณค่าในการทำงาน ดังนี้

“ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ ไม่มีการมอบหมายงานหลัก หรืองานที่ท้าทายให้กับตนเอง จึงเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม และไม่มีคุณค่า อันเป็นผลมาจากการไม่ได้รับโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพ” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาคนเก่ามีลักษณะการบริหารงานบุคคลที่ดีมากไม่ว่าจะด้านการบริหารงานหรือบริหารคน มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน มีการติดตามงาน และให้คำแนะนำที่ดีกรณีที่เกิดปัญหา ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน หลังจากที่มีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาคนใหม่ เริ่มมีปัญหาการบริหารจัดการภายใน มีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ในลักษณะงานบางงานที่ได้รับมอบหมายต้องมีความเสี่ยงกับการผิดวินัย เนื่องจากมีระเบียบข้อบังคับของ กทพ. ที่ระบุไว้ว่าไม่สามารถทำได้ แต่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ดำเนินการ จึงเกิดความอึดอัดในการทำงาน ก่อนที่จะลาออกจากงานเลยได้มีการขอย้ายไปอยู่แผนกอื่น

“การบริหารจัดการภายในมีปัญหา ความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางงานที่ได้รับมอบหมายต้องเสี่ยงกับการผิดวินัย เพราะมีระเบียบข้อบังคับระบุว่าจะไม่สามารถทำได้ แต่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ดำเนินการ จึงขอย้ายไปอยู่แผนกอื่น” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

จากการสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นในรูปแบบการทำงานของผู้บริหารคนเก่าที่ลาออกไปแล้วเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ รูปแบบการทำงานก่อนที่จะเริ่มดำเนินโครงการ จัดให้มีการประชุมทีมงานเพื่อหารือ (discuss) การวางแผนการดำเนินงานก่อนทุกครั้ง ทำให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและมุมมองในการทำงาน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นลักษณะ work hard play hard เวลาทำงานก็ทำกันจริงจัง แต่ก็มีช่วงที่ทุกคนได้ผ่อนคลาย โดยทำกิจกรรมร่วมกัน (outing) ทำให้เกิดความสามัคคีช่วยเหลือกันอย่างดี โดยในลักษณะการทำงานในรูปแบบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การดำเนินงานจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่ามีแผนการเปลี่ยนผู้บริหารคนใหม่ ในรูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปมีการทำงานที่เป็นทางการ เกิดทัศนคติไม่ตรงกัน สไตล์การทำงานเปลี่ยนไป ส่งผลให้ปรึกษาหารือในเรื่องงานไม่เป็นไปในแนวทางที่ตรงกัน จึงเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานมีผลต่อการลาออก เพื่อหาประสบการณ์ หรือความท้าทายใหม่ ๆ

“ มีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาคนใหม่ สไตล์การทำงานไม่ตรงกัน ทำให้เวลาพูดคุยหารือกันไม่เป็นไปในแนวทางที่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่ายจึงอยากลาออกเพื่อหาประสบการณ์หรือความท้าทายใหม่ ๆ ” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2564

4.2.3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับพนักงานสายงานวิศวกรรมก่อนที่จะขึ้นเป็นระดับผู้บริหาร ได้ให้ความคิดเห็นการไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติกับตนเมื่อมาทำงานในวันแรกในตำแหน่งวิศวกรระดับ 4 วุฒิการศึกษาาระดับปริญญาโท โดยจัดที่นั่งแถวเดียวกับตำแหน่งธุรการ และตำแหน่งช่างก่อสร้าง โดยบุคลากรในตำแหน่งวิศวกรแยกไปนั่งอยู่ใกล้ผู้บังคับบัญชาที่นั่งแยกออกไป ประเด็นตรงนี้ไม่ได้ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของตน กลับทำให้ตนได้ร่วมงานกับบุคคลได้หลากหลายมากขึ้น ขณะที่ตนปฏิบัติงานผู้บริหารไม่ได้มองเห็นความสามารถของตน ทำให้ตนต้องแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานจนเกินความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานดังกล่าวทำให้ผู้บริหารเกิดความไว้วางใจมาโดยตลอด แต่ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาในระยะเวลา 4-5 ปี ผู้บริหารไม่ได้บริหารผลตอบแทนด้วยความเป็นธรรมตามผลงาน ทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน (ขั้นพิเศษ) จากผลงานที่ดำเนินการเกินค่าเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด ผลงานมีผลในเรื่องของผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้อยู่กับ

หน่วยงาน ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน หากค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพแล้วจะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออก

“ผู้บริหารไม่มีธรรมาภิบาล ทุ่มทำงานตลอดระยะเวลาแปดปีแต่ไม่เคยได้รับการพิจารณาขั้นพิเศษ” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

“ค่าตอบแทนไม่พอ ต้องสอนหนังสือหารายได้เพิ่มเติม” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์ในข้างต้นได้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหาร สิ่งที่เคยโดนกระทำนำมาเป็นประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และวางด้านระบบฐานข้อมูล (data base) ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงหลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทนของรัฐวิสาหกิจของหน่วยงาน พบว่าค่าตอบแทน (เงินเดือน) ในขณะนั้นแรกบรรจุเข้าในตำแหน่งวิศวกรปริญญาตรี เริ่มต้นที่ 10,580 บาท บวกค่าครองชีพรวมเป็น 15,000 บาท ปริญญาโท เริ่มต้นที่ 17,000 บาท หน่วยงานไม่มีค่าวิชาชีพของสายงานวิศวกรรม ไม่มีเงินบำนาญ รวมถึงไม่มีเงินประจำตำแหน่งในระดับผู้บริหาร แต่หน่วยงานการทางฯ มีเงินพิเศษ (โบนัส) ให้ตามผลประกอบการของหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นเรื่องปัญหาของค่าตอบแทน เนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจควรมีผลตอบแทนมากกว่าหน่วยงานราชการ ผู้สัมภาษณ์เปรียบเทียบกับหน่วยงานกรมทางหลวง ในขณะนั้นที่หน่วยงานกรมทางหลวงเป็นหน่วยงานราชการที่มีค่าตอบแทน (เงินเดือน) เท่ากับหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย และหน่วยงานกรมทางหลวงมีเงินประจำตำแหน่งระดับผู้บริหาร ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นมาว่าหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยไม่ให้ความสำคัญกับพนักงานในสายงานวิศวกรรมในขณะที่ยังปฏิบัติงาน ซึ่งตนมองว่าหน่วยงานการทางฯ มีลักษณะงานที่เน้นการให้บริการสายทางพิเศษ เป็นการพัฒนารูปแบบการเก็บค่าผ่านทางให้เกิดรายได้ต่อหน่วยงานมากที่สุด ทำให้วิสัยทัศน์ของการทางพิเศษจากการพัฒนาทางพิเศษหรือการต่อขยายสายทางเปลี่ยนไปจากที่ผ่านมา และไม่ให้ความสำคัญกับสายงานวิศวกรรม

“เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจผลตอบแทนควรมากกว่าราชการ และไม่มีค่าวิชาชีพวิศวกร ด้วยลักษณะงานของการทางพิเศษที่เน้นการให้บริการสายทางพิเศษแต่กลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับสายงานวิศวกร จึงรู้สึกว่าจะไม่สามารถเรียกร้องค่าตอบแทนอะไรได้จากหน่วยงาน” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

“ฐานเงินเดือนของ กทพ. กับราชการไม่ต่างกันมาก กทพ. ไม่มีบำนาญ นอกจากนั้น โบนัสก็ไม่ตายตัว ผลตอบแทนพิเศษไม่ยั่งยืน” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2564)

4.2.4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยในประเด็นของ เร่งให้การดำเนินงานของระบบการเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ Easy pass จุดประสงค์ในการจัดทำ ระบบเก็บค่าผ่านทางพิเศษอัตโนมัติ Easy pass เพื่อลดปัญหาการติดขัดบริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทาง และสามารถระบายปริมาณจราจรผ่านช่องเก็บค่าผ่านทางพิเศษอัตโนมัติ อำนวยความสะดวก รวดเร็วในการผ่านด่านเก็บค่าผ่านทางให้กับผู้ใช้บริการโดยไม่ต้องรอรับใบเสร็จค่าผ่านทางฯ ผู้ให้ สัมภาษณ์เล็งเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปริมาณการติดขัดบริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทางฯ ในการเสนอให้ มีการจัดเก็บค่าผ่านทางโดยระบบอัตโนมัติ Easy pass เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเก็บค่าผ่านทางให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ผลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นชอบในการนำเสนอ แนวทางที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพในการดำเนินงานที่เป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงานจึงไม่เกิดความท้าทายในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันการทางพิเศษแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาระบบเก็บค่าผ่านทางพิเศษอัตโนมัติ Easy pass มาจนถึงปัจจุบัน

“ทำโปรเจค easy pass ทำ business model เพิ่มศักยภาพในการทำงานของ องค์กร ผู้บริหารไม่เห็นด้วยไม่ได้รับโอกาสแสดงศักยภาพ” (ผู้บริหารสายงาน วิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

“คนในองค์กรแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ระหว่างหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือหรือ สนับสนุนกัน ผู้ใหญ่ในองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับแนวความคิดที่เสนอ มองว่าเป็น เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ เพื่อฝัน ผู้บริหารองค์กรวิสัยทัศน์ไม่ตรงกัน” (ผู้บริหารสายงาน วิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

ตามระเบียบข้อบังคับการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ว่าด้วย การให้พนักงานไป ศึกษา ฝึกอบรมของพนักงาน กทพ. โดยในการอนุมัติให้พนักงานไปศึกษาต่อต้องผ่านการพิจารณา จากคณะกรรมการพิจารณาให้พนักงานไปศึกษา ณ ต่างประเทศหรือในประเทศ และคณะกรรมการ พิจารณากำหนดความสำคัญของสาขาวิชาที่ กทพ. ต้องการ ซึ่งควรจะให้พนักงานลาไปศึกษา โดย คำนี้ถึงความรีบด่วนและความจำเป็นมากน้อยของโครงการหรือแผนงานที่ กทพ. กำหนดไว้ ถึง

พิจารณาให้ความเห็นชอบ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลการศึกษาต่อไม่ได้รับการพิจารณาในด้านการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร

“การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ขอบไปเรียนต่อ แต่ผู้บริหารไม่ให้ไปเรียนต่อและไม่ให้ทุน ต้องดิ้นรนขู่จะลาออก” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

จากการสัมภาษณ์สาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดที่ส่งผลต่อการลาออกของสายงานวิศวกรรมของหน่วยงาน ที่มากจากนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร โดยผู้สัมภาษณ์มองว่าหากเป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์ผู้บริหารสูงสุดเปลี่ยนไปจะส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานภายใน ผู้ถูกสัมภาษณ์มองว่าการไม่ให้ความสำคัญกับสายงานวิศวกรรมได้แสดงศักยภาพออกมาเป็นสาเหตุที่เกิดการลาออก รวมไปถึงการลดบทบาทหน้าที่ภาระงานโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นประโยชน์กับหน่วยงาน

“ผู้บริหารสูงสุดที่ผ่านมาเป็นในสายงานวิศวกรรม พอเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุดเป็นสายงานกฎหมาย ทำให้เป้าประสงค์ของการก่อสร้างทางในส่วนการต่อขยายสายทางในต่างจังหวัดเปลี่ยนไป ส่งผลให้บทบาทหน้าที่ของวิศวกรโยธาในการต่อขยายทางพิเศษลดน้อยลง” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2564)

ในการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุดตามวาระที่ กทพ. กำหนดจะมีสายงานที่บริหารงานตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสูงสุดของแต่ละท่าน ที่มีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนา ทำให้ลดบทบาทในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน จากการพิจารณาโครงสร้างของหน่วยงานการทางพิเศษ ในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน กทพ. (Career Path) มีลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นแบบแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเติบโตในสายงานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งในสายงานวิศวกรรมที่สามารถเติบโตในระดับผู้บริหารยังมีอัตราส่วนที่น้อย เมื่อเทียบกับหน่วยงานกรมทางหลวง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่าการเติบโตในสายงานวิศวกรรมของหน่วยงานกรมทางหลวง ที่มีวัตถุประสงค์ในการก่อสร้างขยายเส้นทางในภูมิภาคที่กว้าง และเป็นหน่วยงานราชการที่มีขนาดใหญ่ และมีงบประมาณจำนวนมากในการก่อสร้างทาง เมื่อเทียบกับหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ตัดสินใจลาออก ทั้งที่การย้ายไปอยู่หน่วยงานกรมทางหลวงผลตอบแทนหายไปเกือบครึ่งหนึ่ง แต่กลับมองถึงความก้าวหน้าในสายงานมากกว่า

“พิจารณาโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารระดับสูงแต่ละยุคให้ความสำคัญกับ กวพ. ไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะยุคที่หมดผู้บริหารคนเก่า กวพ. ถูกลดบทบาทอย่างชัดเจน จากที่เคยเป็นกองอิสระ ต้องขึ้นตรงกับ รพผ. มีรุ่นพี่ออกไปทำงานกับส่วนราชการ จึงได้มีการถามไถ่ เริ่มศึกษาข้อมูลของกรมทางหลวงทำให้ทราบว่าด้วยความที่เป็น กรมขนาดใหญ่ มีโอกาสที่จะก้าวหน้าได้มากกว่าที่อยู่ กวพ.” (พนักงานสายงาน วิศวกรรมท่านที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2564)

“ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุด ส่งผลทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเปลี่ยน นโยบายที่ออกมาส่งผลต่อโครงสร้างองค์การ ซึ่งกระทบกับการวางเส้นทาง ความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่มั่นคง” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2564)

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผู้บริหารของหน่วยงานการทางพิเศษฯ พบว่า การพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้า มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นของพนักงานกลุ่มวิชาการ (ระดับผู้บริหาร) ด้วยวิธีการเสนองผลงาน ในลักษณะ งานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วิจัย พัฒนาระบบงานที่เสี่ยวข้องกับสายงานด้านต่าง ๆ ในงานวิชาการที่มี คุณภาพ หรือลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน และคณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) เพื่อพิจารณาการคัดเลือกผู้บริหาร ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่ประเมินไม่ สามารถนำมาใช้ได้จริง คณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาเป็นผู้บริหารที่ไม่มีความเป็นธรรมในการคัดเลือก เลือกพวกพ้องตัวเองขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กร ส่งผลให้เกิดการลาออกจากหน่วยงาน

“กทพ. ขาดหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนในการคัดเลือกผู้บริหารที่ไม่โปร่งใส การเมืองภายในค่อนข้างเยอะ” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2564)

ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดี นอกจากจะมีการบริหารงานและการ บริหารคนที่ดีแล้ว ยังอยู่ที่การสื่อสารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผู้มีที่ มีความชัดเจนเพียงพอที่ตัดสินใจในงานที่สำคัญ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พิจารณาถึงพฤติกรรมของ ผู้บังคับบัญชาเป็นในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบในงาน ไม่สามารถสื่อสารสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามงานที่ดำเนินการ ผลมาจากรูปแบบการพิจารณาระดับหัวหน้าไม่เหมาะสมมีการเมือง ภายในเข้าเกี่ยวข้องในการพิจารณาระดับหัวหน้าไม่เหมาะสม ตามบทสัมภาษณ์

“รูปแบบการพิจารณาระดับหัวหน้าไม่เหมาะสม การเลื่อนเป็นหัวหน้าแค่ปรับฐานเงินเดือนเท่านั้น แต่ไม่สามารถทำงานได้ สิ่งงานลูกน้องก็ไม่ได้” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2564)

จากวัตถุประสงค์ของทางพิเศษฯ คือ การก่อสร้างทางหรือถนนซึ่งจัดสร้างขึ้น ได้รับโอนหรือได้รับมอบไม่ว่าจะจัดสร้างขึ้นในระดับพื้นดิน เพื่ออำนวยความสะดวกในการจราจรเป็นพิเศษ และ หรือสิ่งอื่นใดที่จัดไว้ในเขตทางเพื่ออำนวยความสะดวก หรือความปลอดภัยเกี่ยวกับงานทางพิเศษ ในการดำเนินการก่อสร้างทางพิเศษ หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย มีโครงการที่จะขยายสายทางพิเศษให้ครอบคลุมพื้นที่ในบริเวณที่มีปัญหาการจราจรติดขัด ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นของหน่วยงานกรมทางหลวงที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย กรมทางหลวงเป็นหน่วยงานที่มีสายทางระยะยาวครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทย ผู้สัมภาษณ์พิจารณาสายงานวิศวกรที่ตรงตามสายงาน และในเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานวิศวกรมีโอกาสเติบโตมากกว่า กทพ. จึงส่งผลต่อการลาออกจากหน่วยงาน

“การก่อสร้างทางพิเศษของหน่วยงาน เป็นการสร้างทางด่วนเฉพาะกรุงเทพฯ เนื่องจาก พรบ. ของหน่วยงานในขณะนั้นระบุให้สร้างเฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ เท่านั้น ไม่มีโอกาสที่จะขยายไปต่างจังหวัดเหมือนกับมอเตอร์เวย์ของกรมทางหลวงต่อไปในอนาคตมองว่าภาระค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานต้องรับภาระไว้จะส่งผลกระทบต่อโบนัสและสวัสดิการที่จะเกิดขึ้น” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2564)

4.2.5. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน

จากมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์มองว่าความคาดหวังในโอกาสและความก้าวหน้าในสายงานถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าองค์กรมีการคัดเลือกผู้บริหารที่โปร่งใส มีความชัดเจน เกิดความยุติธรรม สายงานในอนาคตที่จะเติบโตขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานแล้วนั้นก็ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร แต่พบว่าการพิจารณาการคัดเลือกผู้บริหารมีการเมืองภายในเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้

“มอง career path ของตนเอง พบว่าหน่วยงานมีเรื่องการเมืองภายในแรงมาก การพิจารณาปรับเปลี่ยนคุณสมบัติผู้บริหารส่งผลกับโครงสร้าง career path ของผู้บริหาร ทำให้อยากสร้าง S-curve ใหม่ โดยการย้ายมาอยู่ตอนเมืองโทลเวย์

เพราะตอนเมืองโกลเวย์มองเห็นศักยภาพจึงสนใจดึงตัวให้มาร่วมงาน” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564)

“ด้านความก้าวหน้าในสายงานมีส่วนในการตัดสินใจ เพราะกว่าจะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้นส่วนตัวก็ใช้เวลาสิบห้าปี คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งมีอยู่แล้วแต่การที่จะหาความยุติธรรมจากกระบวนการสรรหาไม่มีหรอก” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2564)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นในลักษณะการบริหารงานคนเก่าที่ลาออกจากหน่วยงาน เป็นการบริหารงานในรูปแบบไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้บริหารคนเก่า ดึงดูดบุคคลให้ลาออกจากหน่วยงานมาปฏิบัติงานที่บริษัททางด่วนโกลเวย์

“เหตุผลที่ออกจากการทางพิเศษจริงๆ คือ ผู้บริหารที่ลาออกไปแล้วชวนให้มาทำงานที่ตอนเมืองโกลเวย์ เพราะเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารคนนี้ ไม่คิดอะไรมากเลยตัดสินใจง่ายมาก” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

สายงานวิศวกรรมมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามรูปแบบ และลักษณะงานวิศวกรแต่ละสาย เป็นงานที่มุ่งเน้นการออกแบบ วิเคราะห์ และการพัฒนา ดำเนินการก่อสร้างสายทางพิเศษฯ ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นนิสัยส่วนตัวพื้นฐานของตน เป็นคนชอบความท้าทาย ลักษณะการดำเนินงานต้องการใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเรียนมาใช้ในการทำงานให้เกิดศักยภาพ โดยหน่วยงานการทางพิเศษฯ มองข้ามศักยภาพของตนจึงลาออกจากหน่วยงาน เพื่อแสดงศักยภาพให้หน่วยงานอื่นได้เห็น

“สายงานวิศวกรโดยพื้นฐานนิสัยส่วนตัวชอบความท้าทาย อยากรออกไปทะลุยุทธจักร นำความรู้ความสามารถที่ตนมีไปใช้ในการทำงานหรือแสดงศักยภาพให้หน่วยงานอื่นเห็น” (ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมท่านที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564)

การดำเนินงานด้านวิศวกร หากหน่วยงานเห็นถึงศักยภาพในการทำงานของตนแสดงถึงการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร ลักษณะงานที่ได้แสดงถึงศักยภาพของตนมีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานถือเป็นประสบการณ์ในการดำเนินงานก่อสร้างทาง สามารถเป็นที่ยอมรับในความสามารถของหน่วยงาน หากการดำเนินงานเป็นการจ้างที่ปรึกษามาควบคุมการก่อสร้างทางพนักงานสายงานวิศวกรรมจะไม่มีผลงานที่เป็นประสบการณ์ได้เลย

“อยู่กรมทางหลวง คักดีศรีความภูมิใจมากกว่าอยู่กับ กทพ. วิศวกรต้องลงพื้นที่โครงการคุมงานก่อสร้าง มี power ที่สุดในโครงการ การจะทำอะไรต้องการความเห็นชอบจากวิศวกรคุมงาน ทำให้รู้สึกได้ใช้ความรู้ และได้ประสบการณ์จากการทำงานจริง ๆ ซึ่งต่างจาก กทพ. ที่เน้นจากใช้ที่ปรึกษาหรือจ้าง consult ในการคุมงานส่งผลให้วิศวกรมีหน้าที่แค่ตรวจเอกสารจากที่ปรึกษา” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2564)

ความก้าวหน้าในสายงานวิศวกรรม นอกเหนือจากประสบการณ์ในการทำงาน การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม แสดงถึงเส้นทางสายอาชีพที่สามารถยืนยงถึงศักยภาพ และมาตรฐานความรู้ในการประกอบอาชีพวิศวกรรมสาขานั้นๆ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ว่าจ้างของหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน โดยการขอรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม โดยมี ระดับภาคีวิศวกร ระดับสามัญวิศวกร และระดับวุฒิวิศวกร ตามลำดับ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่าการขอรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมภาคีวิศวกรโยธาผู้ขอใบอนุญาตระดับนี้ ต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานควบคุมงานการก่อสร้าง ใช้ประกอบในการนำเสนอการขอรับใบอนุญาตระดับภาคีวิศวกรโยธา

“ประสบการณ์การทำงานส่งผลกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยสามารถนำผลงานไปเป็น career path ในการเขียนขอปรับระดับประกอบวิชาชีพ ภาคีวิศวกรโยธา ประกอบกับ กทพ. ฝ่ายฝึกอบรมไม่มีแนวคิดในการพัฒนาวิชาชีพ ไม่มองว่าสายงานไหนคือสายงานหลักในการดำเนินงานขององค์กร การฝึกอบรมไม่มีการอบรมตามสายงานวิชาชีพ” (พนักงานสายงานวิศวกรรมท่านที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2564)

ตารางที่ 8 สรุปการสัมภาษณ์สาเหตุของการลาออกจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

ประเด็น	ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์	
	ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม	พนักงานสายงานวิศวกรรม
1. ด้านความน่าสนใจในงาน/ด้านลักษณะงานในการบริหารงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะคิดและทักษะในการทำงานไม่ตรงกับการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุด คิดแบบเอกชนแต่หน่วยงานดำเนินงานแบบรัฐบาล - ไม่ให้ความสำคัญในแต่ละโครงการที่เสนอ มองว่าเพื่อฝัน ไม่สามารถดำเนินการได้จริง - การบริหารจัดการ ในการประชุม ไม่ให้เกียรติประธานในที่ประชุม 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงาน การทำงานต้องเสียเวลาไปกับการนำเข้าข้อมูลมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูล - เป็นงานวิชาการในการวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ มีความน่าเบื่อ มีความซ้ำซาก จำเจ ไม่ได้รับผิดชอบงานโครงการในส่วนการคุมงานของวิศวกร - เป็นการวิเคราะห์โครงการระบบการจราจร ผลที่ศึกษากลับไม่ได้นำมาใช้จริง - งานนโยบายและแผนของโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความน่าเบื่อ ย้ายไปทำงานก่อสร้างทางเป็นการจ้าง ไม่ได้รับผิดชอบงานโครงการในส่วนการคุมงานของวิศวกร - ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับงานวิศวกรทางด้าน Traffic และ ไม่ให้ความสนใจกับงานที่นำเสนอ

ประเด็น	ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์	
	ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม	พนักงานสายงานวิศวกรรม
2. ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> - สไตล์การทำงานไม่ตรงกัน การทำงานไม่แนวทางเดียวกัน เกิดความเบื่หน่าย ลาออกเพื่อหาประสบการณ์หรือความท้าทายใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ ไม่มีการมอบหมายงานหลัก ไม่มีความท้าทาย รู้สึกไม่ยุติธรรม ไม่มีคุณค่า และไม่ได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพ - การบริหารจัดการภายในมีปัญหา มอบหมายงานที่เสี่ยงกับการผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ดำเนินการ
3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารไม่มีธรรมาภิบาล ทุ่มเททำงานตลอดระยะเวลาแปดปีแต่ไม่เคยได้รับการพิจารณาขั้นพิเศษ - ค่าตอบแทนไม่พอ ต้องสอนหนังสือหารายได้เพิ่มเติม 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐวิสาหกิจผลตอบแทนควรมากกว่าราชการ ไม่มีค่าวิชาชีพวิศวกร ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสายงานวิศวกร ไม่สามารถเรียกร้องค่าตอบแทนจากหน่วยงาน
4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	<ul style="list-style-type: none"> - เสนอโปรเจค easy pass ทำ business model เพิ่มศักยภาพขององค์กร ไม่ได้รับโอกาสแสดงศักยภาพ - เกิดการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น แต่ละหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกัน ผู้บริหารองค์กรวิสัยทัศน์ไม่ตรงกัน - ไม่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสูงสุดเป็นสายงานกฎหมาย เปลี่ยนเป้าประสงค์ของการก่อสร้างทางในส่วนการต่อขยายสายทางในต่างจังหวัด ลดบทบาทหน้าที่ของวิศวกรโยธา - ผู้บริหารระดับสูงแต่ละยุคไม่ให้ความสำคัญกับ กวพ. การบริหารงานของกรมทางหลวงมีโอกาสที่จะก้าวหน้าได้มากกว่า - การเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุด ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้เปลี่ยนโครงสร้าง กระทบต่อการวางเส้นทางความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน

ประเด็น	ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์	
	ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม	พนักงานสายงานวิศวกรรม
		<ul style="list-style-type: none"> - ขาดหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ไม่โปร่งใส ในการคัดเลือกผู้บริหาร มีการเมืองภายในเข้ามาแทรก - รูปแบบการพิจารณาระดับหัวหน้าไม่เหมาะสม เลือกมาแล้วหัวหน้าทำงานไม่ได้ - ไม่มีโอกาสที่จะขยายสายทางพิเศษๆ ไปต่างจังหวัด ในอนาคตหน่วยงานมีค่าใช้จ่ายที่สูงมีผลต่อโบนัสและสวัสดิการ
5. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มอง career path พบว่าหน่วยงานมีเรื่องการเมืองภายใน การปรับเปลี่ยนคุณสมบัติผู้บริหาร ส่งผลกับโครงสร้าง career path ทำให้สร้าง S-curve ใหม่ ที่ตอนเมืองโทลเวย์ - ด้านความก้าวหน้าในสายงานมีส่วนในการตัดสินใจลาออก มาจากไม่มีความยุติธรรมในกระบวนการแต่งตั้ง - ผู้บริหารที่ลาออกไปแล้วดึงตัวให้มาทำงานที่ตอนเมืองโทลเวย์ มีความเชื่อมั่นในผู้บริหาร - เกิดความท้าทายใหม่ เพื่อนำความรู้ความสามารถที่มีไปแสดงศักยภาพให้หน่วยงานอื่นเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้ใช้ความรู้ และประสบการณ์ตรงตามสายงาน ไม่เกิดศักดิ์ศรีความภาคภูมิใจในตำแหน่งวิศวกร - ไม่มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ต้องใช้ประสบการณ์เพื่อขอปรับระดับประกอบวิชาชีพ (กว.) ไม่มีการอบรมแนวคิดในการพัฒนาวิชาชีพ

4.3 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม และพนักงานสายงานวิศวกรรม สามารถนำมาอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นหลัก 5 ประเด็น ได้ดังนี้

4.3.1 ด้านความน่าสนใจในงาน/ด้านลักษณะงานในการบริหารงาน

ด้านลักษณะงานในการบริหารงานในระดับผู้บริหารโดยทัศนคติและทักษะในการทำงานไม่ตรงกับผู้บริหารสูงสุด คิดแบบเอกชนแต่หน่วยงานดำเนินงานแบบรัฐบาล และด้านความน่าสนใจในงาน ผู้ปฏิบัติงานมองว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานวิชาการ ลักษณะงานการวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ โดยจัดทำในรูปแบบเอกสาร งานมีความน่าเบื่อ มีความซ้ำซาก จำเจ ไม่ได้รับผิดชอบงานโครงการในส่วนการคุมงานของวิศวกรซึ่งหน้าที่ควรรับผิดชอบไม่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งทางด้านสายงานวิศวกร ทำให้ไม่สามารถนำความรู้ความสามารถจากประสบการณ์และการศึกษามาใช้ได้ ในการกำหนดลักษณะงานไม่มีความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Hackman and Oldnam (อ้างถึงใน กรรณิการ์ เกตทอง, 2559) ที่ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะงานสามารถสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานที่มีความท้าทาย และสร้างสรรค์ผลงานโดยใช้ประสบการณ์ให้เกิดคุณค่า หากลักษณะงานสามารถนำประสบการณ์ไปใช้ในการขอรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม ผู้ปฏิบัติงานจะใช้เวลาพยายามมากขึ้นเพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อโอกาสในการเติบโตในสายงานของพนักงาน ทำให้มีผลต่อการจูงใจพนักงานให้คงอยู่ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ (2551) เรื่อง Talent Retention กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทูริซัน จำกัด (มหาชน) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ได้แก่ปัจจัยด้านเนื้องาน เช่นที่หลากหลายและงานที่ท้าทาย และด้านการพัฒนาสายอาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน และสอดคล้องกับทฤษฎี Hackman and Oldnam ที่ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะงานสามารถสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีคุณภาพ ถ้าผลงานไม่เป็นที่พอใจผู้ปฏิบัติงานจะยิ่งใช้เวลาพยายามมากขึ้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

4.3.2 ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากร ตัดสินใจลาออก เช่น การไม่มอบหมายงานหลัก และงานที่มีความท้าทาย แสดงถึงการไม่ได้โอกาสในการแสดงศักยภาพ โดยใช้อำนาจไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับลักษณะงาน วิศวกรรม ส่งผลให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการภายในองค์กร ตามแนวคิดของ Porter and Steers (1979, อ้างถึงใน จุรีพร กาญจนการุณ , 2536) พบว่าความพึงพอใจในด้านการยอมรับความคิดเห็น การให้กำลังใจ การชมเชยจากหัวหน้างาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจ เมื่อได้รับการตอบสนองทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เป็นเจตคติพื้นฐานของคนที่มีต่องาน หากบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมากนั้น จะสร้างให้เกิดการทุ่มเทและอุทิศกำลังกาย พร้อมสติปัญญาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการที่บุคคลมีความพอใจในการทำงานมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจการทำงานในองค์กร ต่าง ๆ นั้น ย่อมต้องมีความคิดเห็นหรือความรู้สึกเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามความหมายของ The Handbook of Leadership (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ , 2544 , 122) ให้คำนิยามภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงโดยนิยามว่า ภาวะผู้นำคือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะเป็นหน่วยในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำจะส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นมากกว่าที่บุคคลอื่นมีผลกระทบต่อผู้นำภาวะผู้นำจะปรากฏเมื่อสมาชิกกลุ่มคนใดคนหนึ่งพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจ แรงกระตุ้น และความสามารถในการทำงานแก่สมาชิกอื่น ๆ Lake กล่าวว่า ความสามารถในการบริหาร คือ ทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อความรู้สึกที่อยากอยู่กับองค์กรต่อไป

4.3.3 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เนื่องด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีผลมาจากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีความสอดคล้องกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนที่ได้รับ หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจผลตอบแทนควรมากกว่าราชการ ไม่มีค่าวิชาชีพ วิศวกร ไม่มีเงินประจำตำแหน่งในระดับผู้บริหาร ไม่มีเงินบำนาญ ไม่มีค่ารักษาพยาบาลตลอดชีพ บุคลากรมองว่าผลตอบแทนเป็นสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลต่อการลาออก สอดคล้องกับแนวคิดของ Werner, Schuler and Jackson ที่กล่าวไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ความคาดหวังในการจ่าย

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์ อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์กร และการจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) สอดคล้องกับงานวิจัยของแนนน้อย ศรีจารชบุลย์ วิจัยเรื่องการสูญเสียกำลังคนในระดับมันสมองในราชการพลเรือนและศึกษาภูมิหลังของข้าราชการที่ขอลาออกจากราชการในช่วง ปีงบประมาณ 2528 - 2530 พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการระดับมันสมองลาออกจากราชการมากที่สุด คือ ค่าตอบแทน ในประเด็นของเงินเดือนที่ไม่พอกับค่าครองชีพ และการจัดสวัสดิการที่ไม่ดีพอ การกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและผลงานเป็นหลัก แต่คำนึงจำนวนปีการศึกษามากกว่า

4.3.4 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ด้านนโยบายและการบริหารงาน การทางพิเศษแห่งประเทศไทยมีรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุดตามวาระที่ กทพ. กำหนด วาระของผู้บริหารสูงสุดจะดำเนินการบริหารงานในองค์กรได้ในระยะเวลา 4 ปี หลังจากครบวาระจะมีการคัดเลือกผู้บริหารคนใหม่ ในการเปลี่ยนผู้บริหารในแต่ละครั้ง เป้าประสงค์ของการบริหารงานจะเปลี่ยนไปจากเดิม การบริหารงานตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสูงสุด ส่งผลต่อการลดบทบาทของสายงานวิศวกรรม และการไม่ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์และการพัฒนาสายงานวิศวกรรม หลักเกณฑ์การประเมินในระดับผู้บริหารขาดความชัดเจน ไม่โปร่งใส ในการคัดเลือกมีการเมืองภายในเข้ามาเกี่ยวข้อง กระทบต่อการวางเส้นทางความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิด Steers (1997 , อ้างถึงใน วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ, 2557) ก็ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออก ปัจจัยในองค์กร ในด้านความก้าวหน้าในงานขนาดขององค์กรมีผลมีลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นแบบแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเติบโตในสายงานที่ปฏิบัติงาน ที่สามารถเติบโตในระดับผู้บริหารยังมีอัตราส่วนที่น้อย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารงานโดยพิจารณาจากโครงสร้างขององค์กร

4.3.5 ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน

จากผลการศึกษา พบว่า ความคาดหวังในโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์กร เช่น การได้แสดงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านวิศวกร มีผลต่อประสบการณ์ในการทำงาน ในด้านการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม (กว.) สามารถยืนยันถึงศักยภาพ และมาตรฐานความรู้ในการประกอบอาชีพวิศวกรรมสาขา นั้นๆ ซึ่งหน่วยงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เรื่องการ

พิจารณาผู้บริหารระดับในสายงาน ในการคัดเลือก ความรู้สึกเหมือนมีการเมืองภายในเข้ามาเกี่ยวข้อง ขาดการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในการศึกษาต่อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อารังค์ดีคังคาสวัสดิ์ ในการกำหนดแนวทางการเสริมสร้างและสนับสนุนให้พนักงาน มีความต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนคือ การจัดให้มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน โดยการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งศาสตร์และ ศิลป์ อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมของหน่วยงาน การทางพิเศษ ผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานวิศวกรรม และพนักงานสายงานวิศวกรรมพบว่ามี ประเด็นหลัก 5 ประเด็น คือ 1. ด้านความน่าสนใจในงาน/ด้านลักษณะงานในการบริหารงาน 2. ด้าน ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา 3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ 4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน 5. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บทที่ 5

ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะและข้อจำกัด

5.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษางานวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรมของหน่วยงานการทางพิเศษ มีความคิดเห็นต่อหน่วยงาน การให้ความสำคัญกับการวางนโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับหน่วยงาน และเกิดความผูกพัน โดยจากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าหน่วยงาน ควรที่จะให้ความสำคัญ ดังนี้

1. หน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารให้มีศักยภาพ โดยจัดให้ส่งเสริม/สนับสนุน ในรูปแบบการอบรมทางด้านการบริหารงานภายในองค์กรของสายงานวิศวกร หรือในสายงานอื่น ๆ และการศึกษาต่อทางด้านการบริหารงานภายในองค์กรให้แต่ละสายงานที่ยังขาดทักษะทางด้านนี้ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น จนถึงผู้บริหารระดับสูงของสายงานวิชาการ เพื่อนำความรู้ทางด้านการบริหารงานมาพัฒนาองค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์กร เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างบรรยากาศและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน สามารถเป็นต้นแบบที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. การให้ความสำคัญกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกจากองค์กร เนื่องจากหน่วยงานไม่มีการสอบถามสาเหตุของการลาออกของพนักงานในแต่ละครั้ง เพื่อทราบถึงสาเหตุของการลาออกหน่วยงานควรจัดให้มีการทำ Exit Interview ในกรณีที่มีการลาออกเกิดขึ้นในแต่ละครั้ง โดยสอบถามถึงสาเหตุของการลาออกของสายงานวิศวกรรม และแต่ละสายงานวิชาการ อื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร องค์กรควรมุ่งรักษาบุคลากรที่ลาออกเพื่อให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร

3. การปรับปรุงด้วยการจูงใจทางด้านโอกาสในการเติบโตในสายงานหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์การพิจารณาระดับผู้บริหาร การประเมินควรรยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของแต่ละสายงานวิชาการ หรือสายงานอื่น ๆ

5.1.2 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นเฉพาะกลุ่มงานสายวิศวกรรมที่ส่งผลต่อการลาออกจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ในอนาคตควรมีศึกษากลุ่มสายงานทางวิชาการ ดังเช่น สายงานการเงิน สายงานนิติกร สายงานบุคลากร สายงานสารสนเทศ และอื่น ๆ และศึกษากลุ่มสายงานปฏิบัติการ ดังเช่น สายงานจัดเก็บค่าผ่านทางซึ่งมีอัตราร้อยละการลาออกที่สูงของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานได้รับผลกระทบด้านงบประมาณในการสรรหาพนักงานสายจัดเก็บค่าผ่านทางเข้ามาใหม่ และยังสูญเสียงบประมาณค่าชดเชยที่หน่วยงานชดเชยให้กรณีลาออกจากงาน ทั้งนี้พนักงานจัดเก็บค่าผ่านทางที่ลาออกไปแล้ว ยังพบว่าพนักงานกลับเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยอีกครั้ง ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งต่อไป

5.1.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พบปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการศึกษา โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านเวลาที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการดำเนินงาน เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาการดำเนินงานเพียง 1 ภาคการศึกษา และอยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ทำให้ระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าข้อมูล การนัดสัมภาษณ์ และการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ จะต้องมีการวางแผนงาน การจัดการ และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งต้องประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อม เพื่อสามารถปรับแผนการดำเนินการ แก้ไขปัญหา ให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์จริงเพื่อให้การศึกษาและการดำเนินงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

บรรณานุกรม

- Auareesuksakun & Chuntut. "An Optimal Strategic Talent Management : Key Success Factors for Sustainable Competitive Advantage." *Veridian E-Journal* 8(3) (2015): 1096-112.
- Intharakoed. "Talent Management : Corporate Challenge." *WMS Journal of Management* 4(2) (2017): 60-66.
- โชติ บดีรัฐ. เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.
- กรรณิการ์ เกตทอง. "สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)" *รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2559.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2557.
- กุลชลี พวงพีร์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุญไพศาลเจริญ, 2588.
- จันทร์มะโน, สวรรณกมล, and ประสพชัย พสุนนท์. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากราชการของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการ กบค. กบค. กบค. กบค." *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal* ปีที่ 7, no. ฉบับที่ 1 (2557).
- จุฬารัตน์ แสงสุริยันต์. "ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง." *ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2549.
- ซัชชม ทัพชุมพล. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย." *รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2562.
- ณัฐธยาน์ อำไพพงษ์. "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง)ของพนักงานขับรถขนส่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด และนิคมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง." *บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2559.
- บุญทัน ดอกไธสง. การจัดการองค์การ. *มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท: กรุงเทพฯ*, 2540.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. Edited by พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: บ.สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2545.
- พริยา วิเศษจิตร. "ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี." *สังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2549.

วราชพร อากาศแจ้. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ." *WMS Journal of Management* Vol.2, no. No.2 (2013): 47 - 58.

วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ. "สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง." *บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2557.

วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ. Edited by พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

———. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน, 2544.

ศรัวฉัตรภาธร, ชลภัตสรณ์, and ประสพชัย พสุนนท์. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร."

วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal, Silpakorn University* ปีที่ 8, no. ฉบับที่ 1 (2015): 1906 - 3431.

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง." *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University* ปีที่ 7, no. ฉบับที่ 3 (2557).

ศิริ อ่วมเพ็ง. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)." *บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2558.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

สำนักงานประมาณของรัฐสภา. แนวทางการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของประเทศ. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, 2562.

สุพรรณษา พุ่มพวง. "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร." *บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*, 2559.

สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ. "กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทรู วิชั่น จำกัด (มหาชน)". *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal* (2551): 77-87.

อัญญุรี ต้อยแมน. "ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ : กรณีศึกษา กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์." *รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2562.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถามชุดที่ 1

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานวิศวกรรมศาสตร์ที่ลาออกไปแล้ว)

ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งคำถามออกเป็น 2 ส่วน คือ คำถามหลัก และคำถามที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ โดยคำถามที่เกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์จะแสดงในรูปแบบคำถามย่อย ดังต่อไปนี้

1. สาเหตุที่ทำให้ท่านลาออกจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

คำถามย่อย เพื่อสำรวจด้านลักษณะงานในการบริหารงาน ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ท่านบริหารงานในสายงานวิศวกรรมมีลักษณะงานอย่างไร
- ในการบริหารงานท่านได้รับผิดชอบงานที่มีความเสี่ยง (ความปลอดภัยในการทำงาน/ผลประโยชน์ในตัวเงิน/ในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการที่มีความเสี่ยง) ต่อตัวท่าน อย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจผลตอบแทนและสวัสดิการ ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ท่านคิดว่าผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากหน่วยงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และผลงานที่ท่านได้รับผิดชอบ อย่างไร
- ท่านคิดว่ากระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อแรงกดดันให้ท่าน ในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าหน่วยงาน กทพ. มีระบบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ท่านได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตามตำแหน่งที่ท่านดำรงอยู่ในปัจจุบันที่ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- ท่านได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างไร (ด้านการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาด้านการดำเนินงาน/ขวัญและกำลังใจ)

คำถามย่อย เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ท่านได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยแค่ไหน
- ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร
- ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายมากน้อยแค่ไหน

คำถามย่อย เพื่อสำรวจด้านนโยบายและการบริหารงาน ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ประสบการณ์จากการทำงานของท่าน ช่วยปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ อย่างไร
- ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ และมักปรับปรุงการทำงานของท่าน อยู่เสมอ
- เมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีหรือไม่อย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ท่าน ปฏิบัติงานที่ กทพ.

- การคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่อหน่วยงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่ สูงขึ้น เป็นระบบที่ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายงาน อย่างไร
- ท่านคิดว่าหน่วยงานการทางพิเศษฯ เป็นหน่วยงานที่สามารถเจริญเติบโตในสายงาน มากกว่าหน่วยงานอื่นหรือไม่อย่างไร

2. สาเหตุอื่นที่นอกเหนือจากที่ท่านกล่าวมาในข้างต้น ที่ทำให้ท่านลาออกจากหน่วยงาน

แบบสอบถามชุดที่ 2

(การสัมภาษณ์พนักงานรัฐวิสาหกิจสายงานวิศวกรรมศาสตร์ที่ลาออกไปแล้ว)

ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งคำถามออกเป็น 2 ส่วน คือ คำถามหลัก และคำถามที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ โดยคำถามที่เกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์จะแสดงในรูปแบบคำถามย่อย ดังต่อไปนี้

1. สาเหตุที่ทำให้ท่านลาออกจากหน่วยงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

คำถามย่อย เพื่อสำรวจด้านความสนใจในงาน ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- งานที่ท่านปฏิบัติมีความซับซ้อน และจำเป็นต้องใช้ความสามารถสูงในการที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างไร
- ท่านสามารถ ริเริ่ม วางแผน และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้ สำเร็จ ลุล่วงหรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีส่วนในการปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านอย่างไร
- ท่านปฏิบัติงานตามบทบาทอิสระของวิชาชีพได้อย่างเต็มที่อย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ท่านได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตามตำแหน่งที่ท่านดำรงอยู่ในปัจจุบัน เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- ท่านได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ท่านได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานอย่างไร
- ลักษณะงานที่ท่านทำมีความขัดแย้งต่อเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจผลตอบแทนและสวัสดิการ ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ท่านพอใจผลตอบแทนโดยรวมของหน่วยงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ที่ท่านได้รับ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และงานที่ท่านได้รับผิดชอบ อย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจด้านนโยบายและการบริหารงาน ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานที่ กทพ.

- ประสบการณ์จากการทำงานของท่าน ช่วยปรับปรุงระบบ การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างไร
- ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ และมักปรับปรุงการทำงานของ ท่านอยู่เสมออย่างไร
- เมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีหรือไม่ อย่างไร

คำถามย่อย เพื่อสำรวจด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ท่าน ปฏิบัติงานที่ กทพ.

- การคัดเลือกบุคคลให้ปฏิบัติงานที่สำคัญต่อหน่วยงาน หรือให้เลื่อนตำแหน่งที่ สูงขึ้น เป็นระบบที่ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ อย่างไร

2. สาเหตุอื่นที่นอกเหนือจากที่ท่านกล่าวมาในข้างต้น ที่ทำให้ท่านลาออกจากหน่วยงาน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	วรินทร์ การเดิม
วัน เดือน ปี เกิด	26 มีนาคม 2529
สถานที่เกิด	น่าน
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจและศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ น่าน
ที่อยู่ปัจจุบัน	104/564 คอนโดรีเจนท์15 แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กทม.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY