

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

Factors that affect the intention of Talents to leave the Bureaucracy

วรวัชร อากาศแจ้ง
Wassabhorn Arkardjang

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Master of Business Administration with Concentration on Human Resource and Organization Management
Thammasat Business School, Thammasat University,
E-mail: wassabhorn@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานราชการทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ รวมถึงนำหลักความสำคัญของแต่ละปัจจัย และสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกำลังคนและพัฒนาโครงการต่างๆ เพื่อลดความตั้งใจลาออกของคนเก่งและบุคลากรในระบบราชการ โดยศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญผู้เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS: High Potential and Performance System) รุ่นที่ 1 – 6 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 112 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและวิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ สถานะทางอาชีพ (Professional status) และสัมพันธภาพในการทำงาน (Interpersonal relationship) ทั้ง 2 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการได้ร้อยละ 35 ในขณะที่ปัจจัยลักษณะของงานและความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ ค่าตอบแทนขององค์กร ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

คำสำคัญ: ความตั้งใจลาออก คนเก่ง การรักษาคนเก่ง ข้าราชการพลเรือน ระบบราชการ

Abstract

This research aims at identifying factors affecting intention of talents to leave the government agencies. One hundred and twelve respondents were selected from ordinary civil servants who participated in the High Performance and Potential System or HiPPS program. The questionnaire survey was the method selected to collect primary data which was later processed and analyzed by SPSS for Windows in order to obtain important statistical data.

The research findings showed that factors which were negatively correlated to the intention of talents to leave the government agencies with the statistically significant level of 0.05 included professional status and interpersonal relationship. On the other hand, work itself and achievement, bureaucracy, compensation, factors in personal life and working condition were not correlated to the intention of talents to leave the government agencies.

Keywords: Intention to leave, Talents, Talents Retention, Ordinary Civil Servants, Bureaucracy



1. บทนำ

ในอดีตนั้น เครื่องจักร เงินลงทุนและทำเลที่ตั้ง ถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ปัจจุบันเมื่อการแข่งขันเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจแห่งองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์การชั้นนำจึงให้ความสนใจกับพนักงานในองค์การ ในฐานะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ (จิตติพร ชมภูคำ, 2547, น.1) เช่น “ผู้บริหารระดับสูงของ Honeywell ได้แสดงความเชื่อมั่นว่า ในที่สุดแล้ว เราต้องเติมพันธุ์ธุรกิจด้วยคน ไม่ใช่กลยุทธ์” (Chambers, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998) สอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Becker (1964 อ้างถึงใน สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549, น.12) ซึ่งกล่าวว่า ความรู้ความสามารถและศักยภาพของคน ยิ่งได้รับการพัฒนามากเท่าใด ยิ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าให้กับองค์การมากเท่านั้น นำไปสู่การแย่งชิงคนเก่ง (War of Talent)

ดังที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ “คนเก่ง” หรือ Talent People ในองค์การ ซึ่งหากมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์การมีกำลังคนที่สนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์การ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และมีความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Schweyer, 2004, p.ix อ้างถึงใน ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, 2553, น.1)

จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2532 – 2538 ได้มีปรากฏการณ์สมองไหลจากภาครัฐสู่ภาคเอกชน บุคลากรคุณภาพไม่สนใจในการเข้ารับราชการ ตามผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เรื่อง “ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน” (2539) สรุปได้ว่า กำลังคนระดับสมองไหลออกจากระบบราชการเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ ในช่วงปี 2532-2538 ข้าราชการระดับสมองสังกัดสำนักงาน ก.พ. ได้ลาออกจากระบบราชการเป็นจำนวนถึง 1,684 คน ในจำนวนนี้เป็นกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนถึง 1,171 คน ปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุการลาออกได้แก่ ปัญหาค่าตอบแทน ปัญหาโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และปัญหาการบริหารงานขาดความคล่องตัวในระบบราชการ นอกจากนั้น สาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบราชการสูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพ เนื่องมาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในระบบราชการ โดยปัจจัยภายนอกระบบราชการ ได้แก่ (1) ความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถและระดับสูงเพิ่มขึ้นในภาคเอกชน เนื่องมาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจ (2) ความแตกต่างระหว่างเงินเดือนภาครัฐกับเอกชนมีช่องว่างมากขึ้น (3) การบริหารการจัดการในภาคเอกชนมีความคล่องตัว สภาพแวดล้อมและเครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัย ส่วนปัจจัยภายในระบบราชการ ได้แก่ (1) ระบบบริหารงานที่ขาดความคล่องตัว มีกฎระเบียบมาก (2) การขาดเกียรติภูมิในอาชีพราชการไม่ดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถนิยมเข้ารับราชการอย่างในอดีต (3) ระบบและโครงสร้างองค์กรบริหารบุคลากรของรัฐบาลความยืดหยุ่นและไม่กระจายอำนาจ

จากสถานการณ์ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้มอบหมายให้ศูนย์นักบริหารระดับสูง (ศบส.) จัดการปัญหาเรื่องกำลังคนคุณภาพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถรองรับวิทยาการก้าวหน้าสมัยใหม่และเพื่อป้องกันปัญหาสมองไหล ออกจากระบบราชการ ศบส.จึงได้นำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้ โดยเรียกการบริหารงานลักษณะนี้ว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS (High Performance and Potential System) ว่าด้วยระบบของการคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและการรักษา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการการวางแผนกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพในระยะยาวและสร้างความพร้อมอย่างเป็นระบบ เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สอนงานและเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม รวมถึงแนวคิดการปรับขึ้นค่าตอบแทนของคนเก่ง ให้สอดคล้องกับลักษณะของงานและราคาตลาด สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 และได้ขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นๆ ในปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา นับจนปัจจุบันมีส่วนราชการที่ได้ลงนามข้อตกลงร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาระบบ HiPPS แล้ว จำนวน 100 ส่วนราชการ และมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งสิ้น 6 รุ่น จำนวน 332 คน จาก 80 ส่วนราชการ

อย่างไรก็ตาม การนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เข้ามาบริหารจัดการคนเก่งนั้นอาจไม่เพียงพอต่อการรักษาคนเก่งให้ดำรงอยู่ในระบบราชการได้ เนื่องจากอาจมีปัจจัยทางด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ “โดยทั่วไปการศึกษาพฤติกรรมคนลาออกจะหาเมื่อบุคลากรยื่นความจำนงขอลาออกแล้ว ซึ่งส่งผลต่อโอกาสที่จะแก้ไขปัจจัยต่างๆ เพื่อป้องกันการลาออกจึงเป็นไปได้ยาก ด้วยเหตุนี้ จึงควรศึกษาแนวโน้มก่อนเกิดพฤติกรรมคนลาออกเนื่องจากความตั้งใจลาออกสามารถทำนายการลาออกได้” (Allen and Griffeth, 2001; Chen, Hui, and Sego, 1998 อ้างถึงใน สุภาพร แสงดาว, 2549, น.2) เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถหาวิธีการป้องกันไม่ให้คนเก่งลาออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงระดับความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ โดยครอบคลุมถึงปัจจัยและน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย

3. ทบทวนวรรณกรรม

3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน

3.1.1 ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงาน Steers (1977, p.49) ให้ความหมายของ ความตั้งใจลาออกจากงาน ไว้ว่า หมายถึง ความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการลาออกจากงาน ในอนาคต ในขณะที่ Mowday et al. (1982, p.128) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงานไว้ว่าเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไป โดยความตั้งใจหรือความต้องการของบุคคลนี้มีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากงานที่ทำอยู่ นอกจากนั้น Tett and Meyer(1993, อ้างถึงใน รัชชัย เพิ่มบุญราศรี, 2552) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าการตั้งใจลาออก หมายถึง การไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะออกจากองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการผลัดงาน (Withdrawal Cognitive) และ Ferris et al. (1996, p.616) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานโดยยังไม่ได้ลาออกจริง แต่เมื่อรู้สึกเช่นนี้แล้ว ก็อาจส่งผลให้ลาออกได้จริงในอนาคต โดยความตั้งใจลาออกถือเป็นตัวพยากรณ์การลาออกที่ได้ผลมากที่สุด สอดคล้องกับ Vandenberg and Nelson (1999, อ้างถึงใน รัชชัย บุญเพิ่มราศรี, 2552) ที่กล่าวว่า การตั้งใจลาออก หมายถึง การที่บุคคลมีการประมาณความเป็นไปได้ ที่จะออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้

จากคำนิยามดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไป โดยพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

ซึ่งขอบเขตของงานวิจัยครั้งนี้ ความตั้งใจลาออกจะหมายถึง ความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะเป็นข้าราชการที่ถูกระบุว่าเป็นคนเก่งหรือไม่ต้องการทำงานจนเกษียณอายุในส่วนราชการที่ตนปฏิบัติราชการอยู่

3.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน

Mowday et al. (1982) กล่าวว่าคนที่พนักงานจะมีความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร เป็นผลมาจาก 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน (Affective Responses to the Job) สามารถนำไปสู่พฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่องาน เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันความรู้สึกเหล่านี้ ก็สามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Non-work) เช่น การทดลองงาน ความต้องการแรงงาน ความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว การฝึกงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่ม หรือลดความตั้งใจที่จะลาออก หรือคงอยู่ในองค์กรของพนักงานได้

โดยที่ความตั้งใจที่จะลาออกจะมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมการลาออกโดยตรง พนักงานจะตัดสินใจลาออกโดยทันที หากเกิดความรู้สึกที่ต้องการจะลาออก แม้ว่าจะยังไม่มีทางเลือกอื่นรองรับก็ตาม

2. พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกพนักงานก็จะพยายามหาทางเลือกอื่นมารองรับตอนที่ลาออกไปจากองค์กรเดิม เพื่อจะได้ไม่ต้องกลายเป็นผู้ว่างงานหลังจากลาออกจากงานไปแล้ว แต่โอกาสที่จะค้นหาทางเลือกนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปของพนักงาน เช่น อายุ เพศ อาชีพ ฯลฯ รวมทั้งขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย

3. พฤติกรรมด้านอื่น ๆ เมื่อพนักงานทราบว่าคุณเองไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ตนปรารถนาได้ หรือมีทางเลือกน้อย พนักงานก็จะยังคงไม่ลาออกจากองค์กร แต่จะมีพฤติกรรมอื่นเกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน การเฉื่อยงาน การดัดยาเสพติด หรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง ฯลฯ เพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้

โมเดลการลาออกจากงานของ Price (1977) ได้เสนอโมเดลของตัวแปรเบื้องต้น และตัวแปรสอดแทรก (Intervening variable) ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจลาออกจากงานหรือเปลี่ยนงาน โดยเสนอว่า ตัวแปรเบื้องต้นเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจลาออก ได้แก่ ระดับของการจ่ายค่าตอบแทน ความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือการมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการรวมอำนาจ ส่วนตัวแปร สอดแทรก (Intervening variable) ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสในการเปลี่ยนงาน ซึ่งตัวแปรเบื้องต้น 4 ตัวแปร ได้แก่ ระดับของการจ่ายค่าตอบแทน ความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือการมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความพึงพอใจในการทำงานส่วนการรวมอำนาจจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับความพึงพอใจในงาน โดยที่ระดับความพึงพอใจในการทำงานจะมีปฏิสัมพันธ์ทางลบกับการเปลี่ยนงานด้วย นอกจากนี้ โอกาสในการเปลี่ยนงานกับความพึงพอใจในงานจะมีความเกี่ยวพันกันด้วย โดยที่ Price ได้เสนอแนวคิดเบื้องต้นไว้ว่า ความไม่พึงพอใจในงานจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนงานได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีโอกาสในการเลือกงานใหม่สูง

โดยสรุปแนวทางการศึกษาโมเดลการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Price (1977) ให้ความสำคัญกับตัวแปร 2 ตัว คือ ความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเลือกงาน ต่อมา Price and Mueller (1986) ได้พัฒนาโมเดลการลาออกจากแนวคิดของ Price (1977) โดยเพิ่มปัจจัยองค์การที่เป็นตัวแปรแทรกซ้อน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานหรือไม่พึงพอใจในงาน และส่งผลถึงความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

แนวคิดของ Price and Mueller (1986) กล่าวถึงปัจจัยขององค์กร คือ ปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลถึงความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ได้แก่

1. การทำงานเกินบทบาท หมายถึง ภาระงานที่หนักหรือมากเกินไปจนพนักงาน จะปฏิบัติได้ เป็นงานที่มีความยากและซับซ้อนมากหรือเป็นงานที่นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน

2. งานประจำ หมายถึง งานที่ต้องกระทำเป็นประจำทุกวันหรือเกือบทุกวันและถือเป็นหน้าที่

3. การรวมอำนาจ หมายถึง รูปแบบการบริหารงานที่มีการรวมอำนาจบังคับบัญชา ไว้ที่ศูนย์กลางของผู้บริหารระดับสูงเพียงแห่งเดียว การตัดสินใจส่วนมากเกิดจากผู้บริหารระดับสูง ไม่มีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัดและไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน

4. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันภายในองค์กรด้วยรูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลในหน่วยงานทั้งยังช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานส่งผลให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การมีส่วนร่วมที่ดีของสมาชิกในองค์กร โดยแสดงออกถึงการได้รับความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ สนับสนุน และการยอมรับของสมาชิกในองค์กร

6. ค่าตอบแทนขององค์กร หมายถึง เป็นผลตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่พนักงานพึงได้รับ ครอบคลุมถึงเงินเดือน เงินพิเศษอื่นๆ รวมถึงผลประโยชน์ต่างๆในรูปของสวัสดิการ

7. การกระจายความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันในการได้รับความยุติธรรมในองค์กร

8. การส่งเสริมสนับสนุน หมายถึง การที่พนักงานได้รับโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้รับเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนส่งเสริมให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ตู่นาน หรืออบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

9. โอกาสการเลื่อนงาน หมายถึง โอกาสหรือทางเลือกของพนักงานที่สามารถเลือกงานอื่นที่ดีกว่า หรือความพึงพอใจในงานมากกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

โดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก นอกจากนั้น แนวคิดของ Vroom (1984) ยังกล่าวถึงความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันให้ลาออก จึงอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ดังนั้น จึงสมควรศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานด้วย นั่นคือ ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Herzberg et. al., 1993, อ้างถึงใน สนิตนาฏ ขาวตระกูล, 2552, น.

14-15) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหารเป็นทฤษฎีแรงจูงใจ ที่พัฒนามาจากแนวคิดความต้องการของ Maslow โดย Herzberg, Mansner และ Synderman (1959) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งสรุปได้ว่า มีปัจจัยสำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่

ปัจจัยจูงใจ (Motivating factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคคลชอบและรักงาน บุคคลจะถูกใจ ให้ผลผลิตเพิ่มจากปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งประกอบด้วย

- ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่ใช้ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงาน แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่จูงใจผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งหากไม่มีปัจจัยหรือไม่มีลักษณะที่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้นไม่พึงพอใจในงานได้ ซึ่งประกอบด้วย

- นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)
- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

ในอนาคต (Possible of growth)

- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)
- เงินเดือน (Salary)
- สถานะทางอาชีพ (Professional status)
- ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life)
- ความมั่นคงในงาน (Job security)
- สภาพการทำงาน (Working condition)
- วิธีการบังคับบัญชา (Supervision technical)

จากทฤษฎีของ Herzberg จะพบว่าปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและมีผลต่อการปฏิบัติงาน บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้น ไม่ได้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานหรือ จูงใจให้ทำงานดีขึ้นแต่อย่างใด แต่หากปัจจัยนี้ขาดหายไปจะสร้างความไม่พึงพอใจในงานขึ้นมาและถ้าได้จัดปัจจัยเหล่านี้ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานก็จะช่วยขจัดความไม่พึงพอใจในงานได้

จากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออก ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) และแนวคิดของ Price และ Muller (1986) มาพัฒนาเป็นแนวทางในการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่สามารถอธิบายถึงความตั้งใจลาออกได้ครอบคลุมทุกด้าน ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การพัฒนาแนวทางในการวิจัย จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และ แนวคิดของ Price และ Muller

	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	แนวคิดของ Price และ Muller
1.	ลักษณะของงานและความสำเร็จในงาน	● ความสำเร็จในงาน ● ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ● ความรับผิดชอบ	● การทำงานเกินบทบาท ● งานประจำ
2.	ระบบบริหารราชการ	● นโยบายและการบริหารงาน	● การรวมอำนาจ ● การกระจายความยุติธรรม
3.	สัมพันธภาพในการทำงาน	● การยอมรับนับถือ ● การปกครอง บังคับบัญชา ● สัมพันธภาพในการทำงาน	● ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ● การติดต่อสื่อสาร
4.	ค่าตอบแทนขององค์กร	● เงินเดือนและสวัสดิการ	● ค่าตอบแทนขององค์กร
5.	การส่งเสริมสนับสนุน	● โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ● ความก้าวหน้าในงาน	● การส่งเสริมสนับสนุน
6.	ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	● ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	● -
7.	สภาพการทำงาน	● สภาพการทำงาน	● -
8.	สถานะทางอาชีพ	● สถานะทางอาชีพ	● -
	-	● ความมั่นคงในงาน	● -

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยไม่นำประเด็นความมั่นคงในงานมาใช้ในการศึกษา เนื่องจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการผู้เข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ไม่ใช่พนักงานราชการ จึงมีความมั่นคงในอาชีพค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงไม่น่าจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

3.2 แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคณเฑาะ (Talent Management)

3.2.1 ความหมายของ “คนเก่ง”

เพื่อสามารถระบุคุณลักษณะของ “คนเก่ง” ได้อย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ถึงความหมายและลักษณะต่างๆ ของคนเก่งที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ จนได้คำนิยามของ คนเก่ง ซึ่งความหมายหลักของคนเก่ง หรือ Talent People มักจะพิจารณาโดยแยกมิติความสัมพันธ์ของความหมายเป็น 2 มิติ คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคตที่สูงด้วย (High Potential) เป็นการวัดทั้ง 2 มิติประกอบกัน จึงจะสามารถระบุคนเก่งที่สามารถทำงานปัจจุบันได้เป็นอย่างดีและมีแนวโน้มที่จะนำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goodstein & Pfeiffer ใน The Performance Analysis Model (1984 อ้างถึงใน สุธิภรณ์ ตรีกรทอง และคณะ, 2550, น.16-17);

Odiome (2000 อ้างถึงใน วิจิตรพร ชมภูคำ, 2547); Walker (2002 อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548, น.9-10); Rothwell (2005 อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, น.86-88)

กล่าวโดยสรุปสำหรับความหมายของ “ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ได้ให้ความหมายซึ่งใกล้เคียงกับนักคิดที่ได้ให้คำนิยามไว้ข้างต้นว่าหมายถึง ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดี จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

3.2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคณเฑาะ (Talent Retention)

การรักษาคณเฑาะที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ การให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งตามที่ต้องการกำหนดไว้นั้นคือ บุคคลที่มีความสามารถ มีศักยภาพโดดเด่นเหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร ทั้งยังเป็นผู้ที่จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คนเก่งเหล่านี้ล้วนมีความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำให้องค์กรหลายองค์กรต่างต้องการคน

เก่งเหล่านี้เข้าไปอยู่ในองค์กรของตน ทั้งนี้กลยุทธ์ในการรักษาคคนเก่ง จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมถึงสภาพตลาดแรงงานเป็นส่วนใหญ่ด้วย Cappelli (2002) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการรักษาคคนเก่งขององค์กรได้นั้น มี 5 ประการดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน (New Compensation Plans) เป็นประเด็นหนึ่งที่คนเก่งใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือไปจากองค์กร หากคนเก่งรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมและรู้สึกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ คนเก่งจะออกจากองค์กรและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจ่ายให้มีความแตกต่างระหว่างคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่า คนทั่วไป รวมถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

2. การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ หากองค์กรสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานใดเป็นงานที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อคนเก่งได้ องค์กรสามารถจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดงานที่สร้างความไม่พึงพอใจลงไป โดยอาจใช้การจ้างบริษัทภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินงานนั้นแทน

3. ความเหมาะสมของลักษณะงาน (Job Customization) จะคำนึงถึงความสนใจส่วนบุคคลของคนเก่งกับความเหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของคนเก่ง ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่องค์กรรวมถึงลูกค้าจะได้รับจากการที่คนเก่งมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ความผูกพันทางสังคม (Strengthening Social Ties) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของคนเก่งอาจลดน้อยลง แต่ความจงรักภักดีและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญในการอยู่กับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มคนเก่งในองค์กรเพื่อลดอัตราการลาออกของคนเก่ง

5. การเปลี่ยนแปลงการจ้าง (Hiring the less mobile) ใน การคัดเลือกและจ้างพนักงานนั้นองค์กรอาจต้องพิจารณาว่าควร จะจ้างใครระหว่างคนที่มีความสามารถสูงแต่ยากแก่การรักษาไว้กับองค์กร กับคนที่อาจไม่มีความสามารถสูงมากหรือไม่มีทักษะ การปฏิบัติงานที่โดดเด่นมาก แต่สามารถพัฒนาและฝึกอบรมได้ เมื่อเข้ามาทำงานและองค์กรสามารถรักษาคคนเก่งเหล่านี้ไว้กับ องค์กร ดังนั้นควรมีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการ ฝึกอบรมและพัฒนา กับค่าใช้จ่ายในการรักษาพนักงานว่าสิ่งใดมี ความคุ้มค่ามากกว่า

ผลสำรวจของ Sibson Consulting (สุภาพร ทรงสุจริต กุล และคณะ, 2551, น.15) พบว่า 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคคน เก่งให้อยู่กับองค์กรคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสวัสดิการ ความ พึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสาย งานอาชีพในอนาคต สอดคล้องกับการศึกษาของ Dibble (1999, อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548, น.48) ซึ่งพบว่าสาเหตุที่ทำให้ บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กร 5 อันดับแรกคือ ผลประโยชน์ที่

องค์กรจัดให้ บุคลากรในองค์กรเป็น คนดี ชั่วโม่งการทำงานที่มี ความยึดหยุ่น มีเพื่อนร่วมงานดี และเงินเดือน

ผลสำรวจของ Development Dimensions international (DDI) (Sears, 2003 อ้างถึงใน สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ ,2551, น.15) ได้แบ่งมุมมองปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรเป็น 2 มุมมองคือ มุมมองของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และมุมมองของคนเก่งพบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่คนเก่งได้ให้ความสำคัญความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน การศึกษาของ Towers Perrin (Berger & Berger 2004, pp. 402-403) พบว่าปัจจัยที่รักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร ความเข้าใจในความ ต้องการหรือคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความ คาดหวังขององค์กร และความคาดหวังของบุคลากรสอดคล้องกับ แนวคิดของ ปรีดียัทร เทวกุล, ม.ร.ว. (2551) ที่กล่าวว่า องค์กร ต้องใช้กลยุทธ์อื่นนอกจากการจ่ายผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว โดยใช้ปัจจัยอื่นควบคู่กัน เช่น โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการ ทำงาน ความมีเอื้อย ความจริงใจของผู้บังคับบัญชา ซึ่ง 3 สิ่งนี้ไม่เคยล้าสมัยและเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรภักดีต่อองค์กร องค์กรใดผู้บริหารใส่ใจบุคลากรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สืบทอด ต่อกันไปจะทำให้มีภูมิทัศน์ด้านการเสียบุคลากรอย่างดี รวมถึง ระบบบำนาญต้องช่วยให้ข้าราชการสามารถดูแลตัวเองได้หลังเกษียณ และช่วยอบรมวิชาชีพให้มีรายได้เพิ่มเติม ทำให้ชีวิตหลังออกจากงานมีความหมาย

3.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคคนเก่ง

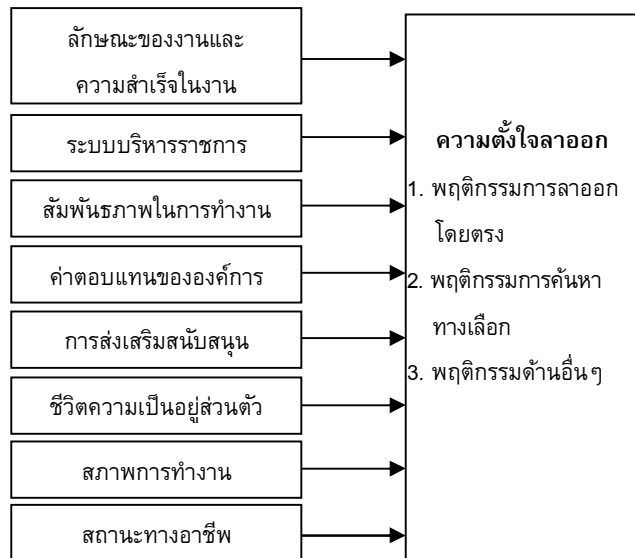
พงศธร ทิมเจริญ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัย ของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งใน องค์กร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนิน โครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร(Talent Management) นั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Bhatnagar (2007) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์บริหาร จัดการคนเก่งของพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ที่ ประเทศอินเดีย กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ITES ส่วนของ การ รักษาพนักงาน (Talent Management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention) พบว่า พนักงานที่เริ่มทำงานจะมีความผูกพันต่ำ ส่วนพนักงานที่ เข้าทำงานได้ระยะหนึ่งจะมีความผูกพันสูงขึ้น แต่จากผลสัมภาษณ์ สะท้อนให้เห็นถึงพนักงานที่มีความจงรักภักดีกับองค์กรในระดับสูง เมื่อระยะเวลาผ่านไป ความจงรักภักดีนั้นสามารถหมดไปได้ นอกจากนั้น พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคคนเก่งมี 3 ปัจจัยหลัก คือ วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาสายงานอาชีพ และการ

สนับสนุนขององค์กรโดยวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาสายงานอาชีพ เป็นปัจจัยที่สำคัญ

ผลการศึกษาของสุภาพร ทรงสุจริตกุลและคณะ (2551) เรื่อง Talent Retention กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทูริชันส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษา Talent นั้น ได้แก่ ปัจจัยในด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น ค่าชมการรับรู้ การสร้างความรักในงาน รักในทีม ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนของงาน เช่น ความสนุกในเนื้อหาของงาน ที่หลากหลาย ลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ งานที่ท้าทาย ปัจจัยในด้านการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ในส่วนของการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ปัจจัยในด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานเป็นทีม การให้อิสระทางความคิด วัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่สอง ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนของลักษณะงาน เช่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ งานที่ท้าทาย ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับการศึกษาของ Michaels, Handfield-Jones & Axelord (2001) ที่ได้ทำการสำรวจถึง วิธีการดึงดูด การพัฒนา และรักษาคณะในระบอบบริหารของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความต้องการในเรื่องของงานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ ดุคนที่ผลของงานเป็นหลัก

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคณะ พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของคณะซึ่งเชื่อมโยงถึงความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามในการรักษาคณะนั้น อาจต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกด้วย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานและการตัดสินใจลาออกในที่สุด ในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน โดยครอบคลุมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคณะในระบอบราชการ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Method) สืบหาความคิดเห็นโดยการใช้แบบสอบถามประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ และเป็นการศึกษาวิจัย เชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคณะในระบอบราชการ โดยครอบคลุมถึงปัจจัยและน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย

ผู้วิจัยได้มุ่งที่จะศึกษาว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรที่เป็นคณะในระบอบราชการ โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดที่มีจำนวนจำกัด (Finite Population) ครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตั้งแต่ปี 2546 ถึงปัจจุบัน(2554) ทั้ง 6 รุ่น รวมทั้งสิ้น 332 คน จาก 80 ส่วนราชการ ซึ่งมีหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane (Yamane, 1967, อ้างถึงใน ภาวนา เวชกิจ, 2550, น.53) เนื่องจากทราบจำนวนประชากรทั้งหมดที่แน่นอน โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ระดับ 95% ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คาดว่าจะใช้เท่ากับ 181 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและสร้างแบบสอบถามโดยอ้างอิงตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามนี้เป็นคำถามปลายปิด (Close Ended) แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคณะในระบอบราชการ และทัศนคติเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกโดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ

(Independent Variables) ได้แก่ ลักษณะของงานและความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ สัมพันธภาพในการทำงาน ค่าตอบแทนขององค์กร การส่งเสริมสนับสนุน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพการทำงาน และสถานะทางอาชีพ ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความตั้งใจลาออก

การตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ 3 จะใช้เกณฑ์มาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยพิจารณาให้น้ำหนักปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ เป็น 5 ระดับ เพื่อเป็นการบอกขนาดความเข้มข้นของความคิดเห็น จากเกณฑ์การแบ่งอัตราภาคชั้น สามารถแบ่งระดับความคิดเห็นและความตั้งใจลาออกได้ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ดังนี้

ความหมายของระดับคะแนน

- 1.00 – 1.80 = ระดับความเห็นต่ำมาก
- 1.81 – 2.60 = ระดับความเห็นต่ำ
- 2.61 – 3.40 = ระดับความเห็นปานกลาง
- 3.41 – 4.20 = ระดับความเห็นสูง
- 4.20 – 5.00 = ระดับความเห็นสูงมาก

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยโดยศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ข้อคำถามและกรอบแนวคิด จากนั้นจึงสร้างข้อคำถามเชิงบวกและลบ เพื่อนำไปทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content Validity) ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง หรือ Index of Congruence (IOC) เพื่อหาความสอดคล้องของข้อคำถามงานวิจัยให้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา การหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง (Pre-Test) ตลอดจนหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค โดยค่าของตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.848 และค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.614 – 0.812 ส่วนค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรตามเท่ากับ 0.847 จากนั้นทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรอิสระที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยคือ 0.629 และ Sig.000 ตามลำดับ นอกจากนี้ค่า VIF, Tolerance และ Eigenvalue เท่ากับ 1.001, 0.908 และ 3.914 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองและมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ด้วยวิธี Multiple Linear Regression

6. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1-6 จำนวน 112 คน แบ่งเป็นเพศชาย 42 คน และเพศหญิง 70 คน โดยมีอายุระหว่าง 30-34 ปี มากที่สุด จำนวน 80 คน คิดเป็น 71.4% อายุราชการระหว่าง 5-7 ปีมากที่สุด จำนวน 56 คน คิดเป็น 50% สถานภาพโสดจำนวน 81 คน คิดเป็น 72.3% จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 86 คน คิดเป็น 76.8% ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 67 คน คิดเป็น 59.8% เข้าร่วมโครงการรุ่นที่ 5 มากที่สุด จำนวน 35 คน

คิดเป็น 31.2% มีรายได้ต่อเดือนเฉพาะจากการรับราชการอยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาทมากที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็น 83.0% และมีรายได้ของครอบครัวอยู่ระหว่าง 40,001 – 60,000 บาทมากที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็น 27.7%

จากผลการศึกษาสามารถสรุประดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการได้ดังนี้ ปัจจัยด้านระบบบริหารราชการ อยู่ในระดับสูงมาก ปัจจัยด้านลักษณะของงานและความสำเร็จของงาน สัมพันธภาพในการทำงานและสถานะทางอาชีพ อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนขององค์กร การส่งเสริมสนับสนุน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มคนเก่งในระบบราชการอยู่ในระดับต่ำดังตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะของงานและความสำเร็จของงาน	3.48	0.39	สูง
ระบบบริหารราชการ	4.39	0.54	สูงมาก
สัมพันธภาพในการทำงาน	3.88	0.64	สูง
ค่าตอบแทนขององค์กร	2.64	0.71	ปานกลาง
การส่งเสริมสนับสนุน	2.92	0.46	ปานกลาง
ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.07	0.68	ปานกลาง
สภาพการทำงาน	3.27	0.78	ปานกลาง
สถานะทางอาชีพ	3.88	0.86	สูง

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความตั้งใจลาออก	1.91	0.56	ต่ำ

จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยวิธี Multiple Linear Regression แบบขั้นบันได (Stepwise Regression) เพื่อทดสอบว่า สมมติฐานที่ว่า ตัวแปรต้น (X) ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Y)

คือ ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ แตกต่างกัน โดยเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

สมมติฐานการวิจัย ตัวแปรต้น (X) ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Y) คือ ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ แตกต่างกัน

สมมติฐานทางสถิติ

H0: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 0$

H1: β_i อย่างน้อย 1 ค่าที่ $\neq 0$

(i = 1, 2, 3, ..., 8)

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

Model	R	R Square	Sig.
2	.592 ^b	.350	.000 ^b

b. Predictors: (Constant), สถานะทางอาชีพ, สัมพันธภาพในการทำงาน

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยสถานะทางอาชีพและสัมพันธภาพในการทำงาน ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R Square) เท่ากับ 0.350 ดังนั้น จึง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ตัวแปรต้น (X) ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Y) คือ ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ แตกต่างกัน

จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ รวมทั้งการพิจารณาค่าคงที่ (Constant) เพื่อนำมาพยากรณ์เชิงเส้นตรง ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	3.914	-	13.514	.000
สถานะทางอาชีพ	-.301	-.466	-5.757	.000
สัมพันธภาพในการทำงาน	-.216	-.249	-3.073	.003

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานะทางอาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ - 0.301 สัมพันธภาพในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.216 และมีค่าคงที่ เท่ากับ 3.914 จึงสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังนี้

$$Y = 3.914 - 0.301X_1 - 0.216X_2 \quad (1)$$

หมายเหตุ X_1 คือ สถานะทางอาชีพ

X_2 คือ สัมพันธภาพในการทำงาน

Y คือ ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

7. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้ 2 ปัจจัย คือ สถานะทางอาชีพ (Professional status) และสัมพันธภาพในการทำงาน (Interpersonal relationship) ทั้ง 2 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการได้ร้อยละ 35 (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง เท่ากับ 0.350) โดยปัจจัยสถานะทางอาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) เท่ากับ -0.301 และปัจจัยสัมพันธภาพในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) เท่ากับ -0.216

กลุ่มคนเก่งในระบบราชการมีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับต่ำ และโดยพบว่า กลุ่มคนเก่งในระบบราชการมีระดับความคิดเห็นต่อสถานะอาชีพและสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชชัย บุญเพิ่มราศรี (2552) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Herzberg (Herzberg et. al., 1993) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน โดยปัจจัยสถานะทางอาชีพ (Professional status) และ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพในการทำงาน (Interpersonal relationship) ถูกจัดอยู่ในปัจจัยค่าจูน (Hygiene factor) ซึ่งเป็นปัจจัยที่รักษามุขคนให้ทำงานแต่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งหากไม่มีปัจจัยดังกล่าว จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรไม่พึงพอใจในงาน นำไปสู่ความตั้งใจลาออกในที่สุด

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จัดเป็นกลุ่ม Generation Y ตามแนวคิดของ Stephanie Armour (2005) โดยแบ่งผู้ที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1977 – 2002 (พ.ศ. 2520 - 2545) เป็นกลุ่ม Generation Y ซึ่งครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21 – 34 ปี คิดเป็น ร้อยละ 77.7 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังนั้น ผลการศึกษาจึงสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม Generation Y ได้เช่นกัน จากผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่ง ในระบบราชการ คือ สถานะทางอาชีพและสัมพันธภาพในการทำงาน สอดคล้องกับผลสำรวจของ บริษัท โนเลจสตอร์ม คอนซัลติ้ง จำกัด พบว่าเหตุผลการลาออกของกลุ่ม Generation Y คือ การหนีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หนีบรรยากาศและก่อนการลาออกระหว่าง 3-6 เดือน จะส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กร (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550) และยังเชื่อมโยงกับงานวิจัยของ Heather Neely (2007, อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ไพณพงศ์, 2551, น.12)

ซึ่งสรุปสาเหตุหลักที่กลุ่ม Generation Y ใช้ในการเลือกงาน คือ 1) งานที่สำคัญและมีความหมาย 2) เพื่อนร่วมงานที่ดี 3) การประสบความสำเร็จทั้งในเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายทางการเงิน โดยที่สถานะทางอาชีพนั้น หมายถึงองค์ประกอบของอาชีพที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งงานที่สำคัญและมีความหมายรวมถึงสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสถานะทางอาชีพเช่นกัน

จากการผลการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ซึ่งจะทำการองค์การสามารถหาวิธีการป้องกันไม่ให้คนเก่งลาออก รวมถึงให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

หน่วยงานราชการควรมีการบริหารจัดการคนเก่งที่อยู่ในระบบ ทั้งการรักษาและการสร้างความผูกพัน จากผลการศึกษานี้ ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ เพื่อลดความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ คือ สถานะทางอาชีพและสัมพันธภาพในการทำงาน โดยแนวทางในการดำเนินการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในปัจจัยด้านสถานะทางอาชีพ อาจต้องทำการสำรวจถึงองค์ประกอบของอาชีพที่ทำให้กลุ่มคนเก่งเกิดความภาคภูมิใจและนำมาปรับรูปแบบและระบบต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มคนเก่ง สำหรับการเพิ่มความพึงพอใจในปัจจัยด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ควรมีการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรและการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนนั้นมีจำนวนน้อยกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่กำหนดไว้ตามแนวคิดของ Taro Yamane เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการวิจัย อย่างไรก็ตาม จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ สอดคล้องกับการกำหนดขนาดตัวอย่างตามวัตถุประสงค์การวิจัย นั่นคือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง 10 คนต่อ 1 ตัวแปรในการวิจัย ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมอย่างน้อย 100 คน (สุวิมล ว่องวานิช และเนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2546) ดังนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้ จึงยังคงมีความน่าเชื่อถือ

2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกในครั้งนี้ เน้นศึกษาปัจจัยที่องค์การสามารถควบคุมได้เท่านั้น ในขณะที่อาจมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพียงอย่างเดียว จึงทำ

ให้มีข้อจำกัดในเรื่องของการลงรายละเอียดเชิงลึก ดังนั้น ในงานวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกนอกเหนือจากปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

2. งานวิจัยครั้งนี้เลือกศึกษากลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษากลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายหรือมีจำนวนมากยิ่งขึ้น เช่น กลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาล กลุ่มผู้นำคลื่นลูกใหม่ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นกำลังคนคุณภาพเช่นเดียวกัน อาจทำให้ได้ความคิดเห็นที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงความตั้งใจลาออกของข้าราชการผู้เข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาเชิงเปรียบเทียบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของผู้ที่เข้าร่วมและผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาเชิงเปรียบเทียบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในภาคราชการและภาคเอกชน

5. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก แต่ไม่ได้ครอบคลุมถึงสาเหตุเบื้องต้นของปัจจัยต่างๆ ดังนั้น ในอนาคตจะต้องมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อทราบถึงสาเหตุเบื้องต้นของปัจจัยที่ส่งผลและไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

8. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัณวณ ยอดวิเศษศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญกุล วิเศษชนะ และอาจารย์ ดร.สมพิศ ทองปาน ผู้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขงานวิจัยชิ้นนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาศิริยานุโยค อดีต รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน นางสาวสุลลิกษณา ธรรมานุสติ นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักงาน ก.พ. อาจารย์ ดร.สมประสงค์ โกศลบุญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภดล รมโพธิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณข้าราชการพลเรือนสามัญภายใต้โครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้ง 6 รุ่น ทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึง นางชุติมา หาญเชษฐี ผู้อำนวยการศูนย์นักบริหารระดับสูง นางสาวนันทยา เจนสรรพกิจกุล นางปิยสุรางค์ กุลจิตติประสิทธิ์ นางสาวสุพรรณษา เบญจเทพานันท์ นางสาวเปมิกร รักศิริพงษ์ นางสุภาพร กันยาและนายชยันต์ ชัยพฤษะยนนท์ ซึ่งให้ความช่วยเหลือสำหรับข้อมูลอ้างอิงในงานวิจัย ตลอดจนการแจกและการรับคืนแบบสอบถาม

9. เอกสารอ้างอิง

- ชัยวัฒน์ โพนพงค์. 2551. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y. การศึกษาอิสระ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
- จิตติพร ชมพูคำ. การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent Management: A significant Tool for Significant Persons). วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, ปีที่ 26 ฉบับที่ 101 (ก.ค. – ก.ย. 2547), 1-16.
- ธวัชชัย บุญเพิ่มราศรี. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากร สาย ค ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. 2553. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. วิชานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
- ปรีดียาร เทวกุล, ม.ร.ว. 19 กรกฎาคม 2549. เยียวยาสมองไหลจุดประกายความก้าวหน้า... ดึงคนเก่ง เงินไม่ใช่ยาวิเศษแก้ทุกโรค. *มติชน*, 18.
- พงศธร ทิมเจริญ. 2549. ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. 2548. การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะวิทยาศาสตร์, สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ.
- สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. **Retaining Talent People: (ไม่) ยากอย่างที่คิด.** วารสารบริหารธุรกิจ, ปีที่ 29, ฉบับที่ 109 (ม.ค. – มี.ค. 2549) 10-12.
- สินีนาฏ ขาวตระกูล. 2552. ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเจ้าหน้าที่ ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์ประสานความร่วมมือระหว่างไทย ออสเตรเลีย เนเธอร์แลนด์ เพื่อการศึกษาวิจัยทางคลินิกด้านโรคเอดส์ ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ สภากาชาดไทย. วิชานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะบัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข.
- สุธิภรณ์ ตริกรทอง ดวงกมล โรจนศักดิ์ และสารินี มั่นเจริญศิริ. 2550. **คนเก่ง: Talent Identification** กรณีศึกษาบริษัท Avalant จำกัด. การศึกษาอิสระ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- สุภาพร ทรงสุจริตกุล สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฏฐ์ สันติรัตนกุล. 2551. **Talent Retention** กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วีนส์ จำกัด (มหาชน). การศึกษาอิสระ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- สุภาพร แสงดาว. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างจุดหมายในอาชีพ คุณลักษณะของงาน บรรยากาศองค์การและความตั้งใจลาออกของข้าราชการที่เป็นผู้ได้รับทุนรัฐบาล. วิชานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- สุวิมล ว่องวานิช และเนงลักษณ์ วิรัชชัย. 2546. **แนวทางการให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. **จับใจคนเก่งให้ไว้.** กรุงเทพฯ: บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2550.
- อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์. 2550. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาคนเก่ง. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Berger, A.L and Berger, R.D. 2004. **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People.** New York: McGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. 2007. **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention.** Employee Relation. Retrieved September 20, 2011 from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContent.htm.do>;
- Cappelli, P. 2550. การว่าจ้างและรักษามูลค่า. (ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี 2002).
- Chambers, E., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels III, E. 1998b. **Win the War for Top Talent.** Workforce, 77(12): 50-55.
- Ferris, G.R., Rossen, S.D., & Barthum, D.T. 1996. **Handbook of Human Resource Management** 2nd ed. Oxford: Blackwell. jsessionid=4290E6041D623A34F97EB805580B795C?contentType=Article&contentId=1634387.

- Michaels,E. Handfield-Jones,H. & Axelrod,B. 2001. **The war for talent**. Massachusetts: McKinsey & Company Inc.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., et al. 1982. **Employee-organization linkages the psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic press.
- Price, J.L. and Mueller, C.W.1986. **Handbook of organizational measurement**. USA: Pitman Publishing Inc.
- Steers, R. M. 1977. **Antecedent and outcomes of organization commitment**. Administrative Science Quarterly 22(1): 46-56.
- Stephanie Armour. 2005. **Generation Y: They've arrived at work with a new attitude**. Retrieved 20 June , 2011 from http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm.