

บทความวิจัย

ระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในระบบราชการไทย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์¹
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รัตนติญา อยู่เย็น
การประปาส่วนภูมิภาค

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 23 สิงหาคม 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 27 กันยายน 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 7 ตุลาคม 2563

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับความตั้งใจในการลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยผลการวิจัยพบว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการมีความตั้งใจลาออกจากระบบราชการในภาพรวมอยู่ใน “ระดับต่ำ” โดยกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการกลุ่มที่ 3 (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกจากระบบราชการสูงที่สุด ในขณะที่กลุ่มที่ 1 (ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และระดับเชี่ยวชาญ) มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกจากระบบราชการต่ำที่สุด หากพิจารณาถึงระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) นั้นต่ำกว่ากลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 (ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในภาพรวมนั้น ยังคงเป็นเพียงการคิดที่จะลาออกและการค้นหาทางเลือกเท่านั้นมิใช่การแสดงพฤติกรรมอื่นที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในระบบราชการนั้นยังคงเป็นประเด็นที่สามารถหาแนวทางในการจัดการได้

คำสำคัญ : ความตั้งใจลาออก, กำลังคนคุณภาพ, ระบบราชการไทย

¹Corresponding Author E-mail: kangwan.y@gmail.com

The Level of Intention to Quit Amongst Talent Employees in the Thai Government System

Assistant Professor Kangwan Yodwisitsak, DBA
Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University

Rattiya Yooyen
Provincial Waterworks Authority

Received : August 23, 2020

Revised : September 27, 2020

Accepted : October 7, 2020

Abstract

This paper aimed at measuring the level of intention to quit amongst talent officers in the Thai government system. The result revealed that the overall level of intention to quit was "low". Group 3 (Knowledge Worker Position at Professional Level) had the highest level of intention to quit while Group 1 (Executive Positions, Managerial Position at Higher Level, and Knowledge Worker Positions at Advisory and Expert Levels) had the lowest level of intention to quit. The result also indicated that the intention to quit of Group 1 and Group 2 (Managerial Position at Primary Level and Knowledge Worker Position at Senior Professional Level) talent officers was statistically significant at the level of 0.05 lower than Group 3 and Group 4 (Knowledge Worker Position at Practitioner Level). In addition, considering the intention to quit behavior, the talent officers thought about resigning from the organizations and searched for new opportunities without demonstrating any unwanted behavior. The conclusion of this study revealed that the retention of talent officers in the Thai government system could be manageable.

Keywords : Intention to Quit, Talent Employee, Thai Government System

บทนำ

ในปัจจุบันอัตราการแข่งขันในตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรทุกองค์กรพยายามที่จะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพของตัวเองไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพียงพอและเหมาะสมต่อการที่จะนำพาและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการรักษาบุคลากรขององค์กรให้ทำงานในองค์กรไปนานๆ (Johnson, 2014; Bakator, Petrovic & Dalic, 2019)

ทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานในปัจจุบันมีความต้องการเป็นอย่างมากคือ “กลุ่มคนกำลังคนคุณภาพ (Talent Employee)” โดยในบริบททางภาครัฐก็พยายามที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นกลุ่มคนคุณภาพเข้าทำงานในองค์กรของตนเอง เนื่องจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการนั้น ถือว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นกว่ากลุ่มคนอื่นๆ (Wedchayanon, 2011; Mohammed, Baig & Gururajan, 2020) โดยในระบบราชการไทยได้มีการนำแนวทางต่างๆ เพื่อเป็นกลไกในการดึงดูดและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ ประกอบด้วย 1) “ระบบทุนรัฐบาล” เป็นกลไกหนึ่งในการสรรหาบุคลากรที่เป็นกลุ่มคนคุณภาพในการเข้ารับราชการ 2) “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS)” ซึ่งเป็นระบบที่พยายามสรรหา สร้าง และพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบราชการให้เป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต 3) “โครงการผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leadership Development)” และ 4) “โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ของสำนักงาน ก.พ.ร.” ที่เป็นโครงการที่ต้องการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพให้กับระบบราชการไทย ซึ่งจะเห็นว่าแนวทางต่างๆ ข้างต้นนั้นถูกสร้างขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีคุณภาพ

อันเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศในอนาคต (The Office of the Civil Service Commission, 2012)

อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ทำการศึกษา พบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2532 - 2538 ได้มีปรากฏการณ์สมองไหลจากภาครัฐสู่ภาคเอกชน โดยผลการศึกษายังได้ระบุว่าบุคลากรคุณภาพไม่สนใจเข้ารับราชการ นอกจากนั้น ผลการศึกษาที่ได้จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2539 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เรื่อง “ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน” สรุปได้ว่าการกำลังคนระดับสมองไหลออกจากระบบราชการเป็นจำนวนมาก ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2532 - 2538 พบว่า ข้าราชการระดับมัณฑมสมองได้ลาออกจากระบบราชการเป็นจำนวนถึง 1,684 คน ในจำนวนนี้เป็นสาขาที่ขาดแคลนถึง 1,171 คน โดยส่วนหนึ่งของข้าราชการกลุ่มดังกล่าว เป็นกำลังคนที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นกำลังคนในสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อีกทั้งยังเป็นกำลังคนที่อยู่ในวัยที่มีพลังในการทำงาน การศึกษาดังกล่าวยังได้ระบุถึงปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุการลาออก อันได้แก่ ปัญหาค่าตอบแทน ปัญหาโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และปัญหาการบริหารงานขาดความคล่องตัวในระบบราชการ (Arkardjang, 2012)

นอกจากนี้ ผลการศึกษายาวหลังยังได้พบว่า นักศึกษาไทยกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Gen-Y) ต้องการการทำงานที่เป็นธุรกิจส่วนตัว/อาชีพอิสระมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทเอกชน บริษัทข้ามชาติ รัฐวิสาหกิจ และราชการตามลำดับ (Sakworawich & Panmanee, 2017) ซึ่งจากผลการศึกษานี้ ทำให้เห็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับระบบราชการที่จะดึงดูดสรรหาและรักษาคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้ยากขึ้นเนื่องจากนักศึกษาไทยกลุ่ม Gen-Y นั้น เป็นบุคลากรที่มีสัดส่วนสูงมากในตลาดแรงงานในอนาคต แต่ได้จัดอันดับให้การทำงานในระบบราชการนั้นเป็นตัวเลือกลำดับท้ายๆ (Yodwisitsak, 2014)

จากหลักการเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงนำไปสู่การศึกษาถึงแนวทางในอนาคตที่จะรักษาข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการให้อยู่และปฏิบัติงานในระบบราชการให้นานที่สุด หรืออยู่ไปจนเกษียณอายุโดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ คือ การศึกษาระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดแนวทางอํารงรักษาให้ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพคงอยู่ในระบบราชการ

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารข้อมูล ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวความคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออกและความตั้งใจลาออก

1.1 ความหมายและแนวคิดของการลาออก

Price (1977) ได้ให้ความหมายว่า การลาออก หมายถึง การที่บุคคลได้เคลื่อนย้ายจากความเป็นสมาชิกของระบบสังคมหนึ่งๆ ไป ซึ่งในที่นี้ไม่รวมถึงการขาดงาน ความเฉื่อยชาหรือการปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าปกติ ในขณะที่ Mobley, Hornor and Holingsworth (1977) ให้ความหมายว่า “การลาออก” หมายถึง การที่พนักงานจบหรือหยุดความเป็นสมาชิกในองค์กรด้วยความสมัครใจ ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการโอนย้ายหรือการหมุนเวียนงานภายในองค์กร ในขณะที่ Sayles and Strauss (1977) ได้กล่าวว่า การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างบุคลากร พร้อมทั้งการจ้างบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานแทน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Apinyauppatham and Chamchong (2018) ที่กล่าวว่า การลาออก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง โดยการลาออกของพนักงานทำให้องค์กรเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ ค่าเสียหายทางตรง คือ องค์กร

จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมที่เพิ่มเติมไปจากสภาวะปกติ ในขณะที่ค่าเสียหายทางอ้อม คือ ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานใหม่ขาดประสบการณ์ ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญเสียประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การลาออกของพนักงานอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อพนักงานคนอื่นๆ ให้คิดที่จะลาออกหรือลาออกจากงานอีกด้วย (Louden, 2012) ดังนั้น เพื่อรักษาให้องค์กรมีการเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรควรคำนึงถึงการรักษาพนักงานและลดอัตราการลาออก

จากการกำหนดคำนิยามของ “การลาออก” ดังกล่าวข้างต้นจากนักวิชาการที่ได้ทำการกำหนดไว้ในอดีตงานวิจัยนี้สามารถสรุปความหมายของ การลาออก หมายถึง การพ้นสภาพของบุคคลจากการเป็นสมาชิกขององค์กรและการจัดจ้างบุคคลใหม่เข้ามาทำงานแทนคนที่ลาออก ซึ่งคำนิยามนี้แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานได้ลาออกไปจากองค์กรแล้ว ก็ถือว่าได้พ้นสภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรได้สูญเสียพนักงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนั้น หากองค์กรต้องการที่จะป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการสูญเสียพนักงานแล้ว องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาถึงกระบวนการหรือพฤติกรรมที่พนักงานจะแสดงออกมาก่อนที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกจากการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร หรือที่เรียกว่า “ความตั้งใจลาออก” ของพนักงาน

1.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

Mowday, Porter and Steers (1982) กล่าวว่า การที่พนักงานตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยหลักๆ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้สึกรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน (Affective Responses to the Job) เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่องาน เป็นต้น โดยที่ปัจจัยดังกล่าวนี้จะส่งผล

ต่อพฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้ ในทางกลับกัน ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นก็ยังสามารถช่วยลดความตั้งใจลาออกของพนักงานด้วย

2. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Non-work)

เช่น ความต้องการแรงงาน ความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว เป็นต้น เป็นปัจจัยที่สามารถเพิ่มหรือลดความตั้งใจลาออกหรือความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานได้

Ajzen (1991) ได้แสดงให้เห็นว่า ภายใต้ทฤษฎีการวางแผนพฤติกรรม (Theory of Planned Behavior: TPB) นั้น พฤติกรรมของความตั้งใจลาออก เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ในการพยากรณ์การลาออกของบุคลากรได้จริงซึ่งสอดคล้องกับ McCarthy, Lambert, Crowe and McCarthy (2010); Makhbul, Alam, Azmi and Talib (2011) และ Khan and Ali (2013) ที่ได้กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมความตั้งใจลาออกนั้น เป็นพฤติกรรมที่พนักงานจะแสดงออกก่อนการตัดสินใจที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้น พฤติกรรมดังกล่าวจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์การลาออกได้จริง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก โดย Mowday et.al. (1982) พบว่า พฤติกรรมโดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกนั้น ประกอบด้วย การแสดงออกของพฤติกรรมใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมความคิดที่จะลาออกหรือการลาออกโดยตรง โดยที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกทันที หากเกิดความรู้สึกที่ต้องการลาออก แม้ว่าจะยังไม่มีทางเลือกอื่นรองรับก็ตาม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการศึกษาทางจิตวิทยาของ Tett and Meyer (1993) และ Sjoberg and Sverke (2000)

2. พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก โดยที่พนักงานจะพยายามค้นหาทางเลือกอื่นมารองรับหลังจากที่ได้ทำการลาออกไปจาก

องค์กรเดิม เพื่อป้องกันสถานะของการเป็นผู้ว่างงาน อย่างไรก็ตาม โอกาสที่จะค้นหาทางเลือกนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปของพนักงาน สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนอุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย (Krueger & Rouse, 1998; Sjoberg & Sverke, 2000)

3. พฤติกรรมด้านอื่นๆ เมื่อพนักงานทราบว่าตนเองไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ตนปรารถนาได้หรือมีทางเลือกน้อย โดยที่พนักงานจะยังคงสถานะของการเป็นสมาชิกองค์กรแต่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอื่นที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นแทน เช่น การขาดงาน การเฉื่อยงาน การใช้กลไกป้องกันตนเอง เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความวิตกกังวล และความคับข้องใจที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้ในขณะนั้น ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ จัดเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบทางลบต่อองค์กร (Cranny, Smith & Stone, 1992; Brookfield, 1998)

ในขณะที่ Price and Mueller (1986) ได้กล่าวถึงความตั้งใจลาออกเกิดจากความพึงพอใจและ/หรือความไม่พึงพอใจต่อการทำงานในองค์กรของพนักงาน อันเป็นสาเหตุมาจากความคาดหวังในผลตอบแทนที่ควรจะได้รับจากองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะอยู่ในรูปแบบของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และเมื่อพนักงานไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้ ก็ทำให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมในลักษณะต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อผลที่ได้รับ ดังนั้น หากองค์กรสามารถระบุถึงระดับความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกแล้ว ก็จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ กล่าวคือ หากพนักงานมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารก็ต้องเร่งดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาในการรักษามูลค่า (Human Resource Retention) เป็นลำดับแรก ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับต่ำแล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในด้านอื่นๆ ที่เหมาะสมกว่า เช่น การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning)

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) เป็นต้น

โดยสรุปแล้วงานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ทราบถึงระดับความตั้งใจลาออกจากองค์กร ดังนั้น การแสดงออกซึ่งพฤติกรรม 3 ลักษณะตามแนวทางของ Mowday et.al. (1982) จึงมีความสอดคล้องและครอบคลุมกับบริบทของการวิจัยมากกว่าแนวทางของ Price and Mueller (1986) ที่มุ่งเน้นการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจต่อการทำงานในองค์กรเป็นหลัก

2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

2.1 ความหมายของบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่ง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของ “บุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่ง” ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้ Lunn (1992) กล่าวว่า คนเก่งคือ บุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและมีความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยต้องไม่ใช้ความพยายามใดๆ ในขณะที่ Robertson and Abby (2003) กล่าวถึงคนเก่งว่า เป็นผู้ที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลงานได้ดีกว่าหรือโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจะมีความคิดสร้างสรรค์และต้องการที่จะเติบโต ไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม และ Dibble (1999) กล่าวว่า คนเก่ง คือ ผู้ที่ทำผลงานได้ดีและแตกต่างจากพนักงานทั่วไป สรรสร้างและส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เพื่อนพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ดังนั้น บุคลากรกลุ่มนี้จึงเป็นบุคลากรที่องค์กรควรธำรงรักษา (Retain) ไว้ให้อยู่กับองค์กร เช่นเดียวกับ Von Seldeneck (2004) ที่ได้กำหนดบทบาทของคนเก่งในองค์กรว่าเป็น “Superkeepers” ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยมมีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะ และสมรรถนะที่ตรงกับ

ความต้องการขององค์กร แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในองค์กรหลายแห่งก็คือ บุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มบุคลากรที่หาได้ยาก รวมถึงรักษาไว้ยากด้วยเช่นกัน ในส่วนของนักวิชาการไทยเอง ก็ได้มีการให้ความหมายของคำว่าคนเก่งไว้หลายท่าน เช่น Rassametummachot (2011) ได้ให้คำนิยามว่า “คนเก่ง (Talent)” คือ บุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงานสูงและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ในอนาคต ในขณะที่ Kulvisaechna (2006) ได้กล่าวว่า คนเก่ง คือ ผู้ที่สามารถสร้างผลงานได้สูง (High Performance) มีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) และมีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism)

จากนิยามในมุมมองต่างๆ ของคำว่า “คนเก่ง” ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า คนเก่ง คือ บุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่มีสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูงหรือดีกว่าบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานสูง จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตได้ และจำเป็นต้องหาแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรกลุ่มนี้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

2.2 การบริหารจัดการคนเก่ง

David and Kamel (2009) กล่าวถึง “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรมีหน้าที่สำคัญในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง ตลอดจนการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการบริหารงานบุคคล

ที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทำให้แน่ใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร ส่วน Schwyer (2004) ให้คำนิยาม “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะเดียวกัน Chintana (2014) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง คือ การวิเคราะห์และวางแผนกำหนดกลยุทธ์ หรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งคนเก่งขององค์กร โดยวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร จึงจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงความสามารถในการแข่งขันรวมถึงสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นได้โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การให้รางวัลคนเก่ง (Talent Rewarding) และการรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

จากนิยามดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนการสรรหา พัฒนาให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงส่งผลให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ อีกทั้งยังรวมถึงกำหนดแนวทางการรักษาและการสร้างความผูกพันให้คนเก่งอยู่กับองค์กรด้วย

2.3 ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพภาครัฐ

ระบบราชการจัดเป็นองค์กรนายจ้างที่มีความสำคัญมากที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยจำนวนของข้าราชการพลเรือนสามัญภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ โดยมีข้าราชการพลเรือนสามัญจำนวน 375,571 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 384,653 คน ในปี พ.ศ. 2560 (Information and Communication Technology Center, 2017) โดยแนวทางการกำหนดประเภทและระดับตำแหน่งให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 2 มาตรา 45 และ 46 ซึ่งได้กำหนดไว้ 4 ประเภทและมีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร โดยมีระดับตำแหน่ง คือ ระดับต้นและระดับสูง

2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ โดยมีระดับตำแหน่ง คือ ระดับต้น และระดับสูง

3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น โดยมีระดับตำแหน่ง คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ

4) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมีระดับตำแหน่ง คือ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับทักษะพิเศษ

ในการนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพภาครัฐ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวจะเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาระบบราชการให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ในอนาคต

(Wedchayanon, 2011) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้มีการกำหนดให้มีโครงการสำหรับการบริหารจัดการบุคลากรกลุ่มดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยโครงการหลักๆ 4 โครงการ ได้แก่ 1) “ระบบทุนรัฐบาล” เป็นกลไกหนึ่งในการสรรหาบุคลากรที่เป็นกลุ่มคนคุณภาพในการเข้ารับราชการ 2) “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS)” ซึ่งเป็นระบบที่พยายามสรรหาสร้างและพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบราชการให้เป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต 3) “โครงการผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leadership Development)” และ 4) “โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ของสำนักงาน ก.พ.ร.” ซึ่งเป็นโครงการที่ต้องการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพให้กับระบบข้าราชการไทย (Sivaraks, 2011; Poocharoen & Lee, 2013) ทั้งนี้ ข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณสมบัติในการเข้าร่วมโครงการหลักๆ ทั้ง 4 โครงการนั้น จะต้องเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการ เท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการสร้างระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทยนั้น มีอยู่หลายประเด็น (The Office of the Civil Service Commission, 2012) ได้แก่

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงไว้ในราชการ
2. เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในราชการไทยมีการบูรณาการแบบเป็นองค์รวม มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจน และสามารถรองรับภาวะการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพในอนาคตได้
3. เพื่อให้ส่วนราชการไทยมีเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละส่วนราชการ
4. เพื่อพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบให้มีคุณภาพและประสิทธิผลที่เพียงพอสำหรับ

ตำแหน่งระดับสูง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกหรือความตั้งใจลาออกจากระบบราชการในอดีตนั้นได้มีการมีอยู่ในหลายบริบท เช่น

Arkardjang (2012) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ โดยประชากรกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยดังกล่าวครอบคลุมเฉพาะข้าราชการพลเรือนสามัญผู้เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS : High Potential and Performance System) เท่านั้น ซึ่งผลการศึกษาแสดงว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น มีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ที่ 1.91 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งจัดอยู่ใน “ระดับต่ำ”

Chantaramano and Pasunon (2014) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (สำนักงาน กกพ.) โดยผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสังกัด สำนักงาน กกพ. มีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ที่ 3.07 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งจัดอยู่ที่ “ระดับปานกลาง”

Ketthong (2016) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการสังกัด สคร. มีแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายอยู่ใน “ระดับสูง” ซึ่งแสดงว่า ข้าราชการสังกัด สคร. พร้อมทั้งจะลาออก/โอนย้าย ได้ทุกเมื่อหากมีโอกาส

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ระบบราชการมีบทบาทที่สำคัญต่อตลาดแรงงานในประเทศไทย โดยการทำงานของสำนักงาน ก.พ. ได้มีความพยายามในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพภาครัฐอย่างเป็นระบบ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบราชการของประเทศไทย (Poocharoen

& Lee, 2013) แต่ในอดีตที่ผ่านมา ยังไม่ได้มีการศึกษาถึงระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรกลุ่มนี้ทั้งหมด โดยผลการศึกษาที่ผ่านมาเป็นการศึกษาเฉพาะบริบทของส่วนราชการ/หน่วยงานแต่ละแห่ง หรือกลุ่มกำลังคนคุณภาพภาครัฐเฉพาะเพียงบางกลุ่มเท่านั้น อีกทั้งงานวิจัยในอดีต

ยังไม่เคยมีการเปรียบเทียบระดับความตั้งใจลาออกระหว่างกลุ่มข้าราชการพลเรือนสามัญที่ต่างกัน ดังนั้น การศึกษานี้จึงเป็นการเติมเต็มช่องว่างในการวิจัย (Research Gap) ที่สำคัญในการพัฒนาระบบราชการของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ตัวแปรตาม

พฤติกรรมการตั้งใจลาออก

ตามแนวคิดของ Mowday et.al. (1982)



สมมติฐานการวิจัย

ระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง

ข้าราชการพลเรือนสามัญที่เคยเข้าร่วมโครงการใดโครงการหนึ่งในจำนวน 4 โครงการ บริหารจัดการกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบบทุนรัฐบาล 2) ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) 3) โครงการผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leadership Development) และ 4) “โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งครอบคลุมกลุ่มข้าราชการสามัญพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการ และวิชาการ เท่านั้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากข้าราชการพลเรือนสามัญจำนวนมากได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าวข้างต้นมากกว่า 1 โครงการ จึงทำให้ขอบเขตด้านประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ไม่สามารถระบุจำนวนประชากรได้ (Unknown Population) ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane (1973) ที่ได้คำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมต่อจำนวนประชากรที่มากกว่า 100,000 ในความเชื่อมั่นที่ระดับ 95% และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% ไว้อยู่ที่ไม่น้อยกว่า 400 คน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง และการเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) และใช้วิธีการเลือกกลุ่มการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) จากนั้น คณะผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (Volunteer Sampling) ด้วยการให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้สมัครใจในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-selected) ภายในช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลา 1 เดือน โดยการศึกษาในครั้งนี้ มีผู้สมัครใจในการตอบแบบสอบถามภายใต้ช่วงเวลาดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 1,210 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ที่ 400 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (X) คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญตามประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ประเภทบริหาร ระดับสูง ประเภทบริหาร ระดับต้น ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

กลุ่มที่ 4 ได้แก่ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ

ตัวแปรตาม (Y) คือ ระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลของผู้วิจัยได้ศึกษาตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาแนวทางและรูปแบบของการเก็บข้อมูลที่ให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-administration) เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในรูปแบบของแบบสอบถาม ซึ่งมีแนวทางข้อคำถามที่ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม

ตัวอย่าง ได้แก่ อายุ ประเภทตำแหน่ง/ระดับ สังกัด/หน่วยงาน และประเภทกำลังคนคุณภาพของระบบราชการ โดยการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1 นี้ จะใช้เกณฑ์มาตราวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) เพื่อใช้จำแนกความแตกต่างของสิ่งที่ต้องการจะวัดออกเป็นกลุ่มๆ และ (2) พฤติกรรมความตั้งใจในการลาออกจากระบบราชการตามแนวคิดของ Mowday et.al. (1982) จำนวน 6 ข้อ โดยการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ จะใช้เกณฑ์มาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยเกณฑ์การประเมินจะแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) 2 (ไม่เห็นด้วย) 3 (ไม่แน่ใจ) 4 (เห็นด้วย) และ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

5. การทดสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่อคณะทำงานของสำนักงาน ก.พ. เพื่อขอคำปรึกษาและคำแนะนำตรวจสอบและแก้ไขข้อความให้มีความถูกต้อง เที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขแล้วหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาของกรวิจัย

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบว่าคำถามเหล่านั้นสามารถสื่อความหมายตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistics Packages for the Social Science: SPSS for Windows) วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือด้วยการวัดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) กำหนดให้มีเกณฑ์การวัดที่ยอมรับได้คือแบบสอบถามนั้นจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไม่ต่ำกว่า 0.7 (Drost, 2011; Lance, Butts & Michels 2006; Nunnally, 1978) และหากข้อคำถามใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาต่ำกว่า 0.7 ต้องทำการปรับปรุงข้อคำถามและหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาใหม่

อีกครั้ง โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟาของ Cronbach ของตัวแปรตาม (V) อยู่ที่ 0.887 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เพื่อสรุปลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และการแจกแจงความถี่ของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคะแนน ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะอธิบายโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้

เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่มีการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน และได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งหมด 1,210 คน เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามตามอายุ พบว่า จำนวนความถี่มากที่สุด คือ อายุ 41-45 ปี (ร้อยละ 22.07) รองลงมา คือ อายุ 36-40 ปี (ร้อยละ 21.74) และน้อยที่สุด คือ อายุมากกว่า 56 ปี (ร้อยละ 4.79)

เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามตามประเภทและระดับตำแหน่ง พบว่า จำนวนความถี่มากที่สุดนั้น คือ กลุ่มที่ 3 (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 43.64 รองลงมาคือ กลุ่มที่ 4 (ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ) ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 30.16

เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามตามส่วนราชการที่สังกัด พบว่า ส่วนราชการที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ สำนักงานกฤษฎามนตรี (ร้อยละ 12.73)

กระทรวงการคลัง (ร้อยละ 11.74) และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ร้อยละ 11.65)

เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามตามประเภทกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการนั้น ได้มีการเข้าร่วมโครงการที่ได้กำหนดไว้มากกว่า 1 โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่ใช้ในการกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยรายละเอียดได้แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการที่จบหลักสูตรบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)	92	7.60
ข้าราชการที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leadership Development)	183	15.12
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs)	160	13.22
ข้าราชการที่เป็นนักเรียนทุนรัฐบาล	569	47.03
ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการข้างต้นมากกว่า 1 โครงการ	206	17.03

2. ระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการมีความตั้งใจลาออกจากระบบราชการในภาพรวม อยู่ในระดับต่ำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 2.53 คิดเป็นร้อยละ 38.25

เมื่อพิจารณาระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ แยกตามประเภทและระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการกลุ่มที่ 3 (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจลาออกจากระบบราชการมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.63 คิดเป็นร้อยละ 40.75 รองลงมาเป็นกลุ่มที่ 4 (ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ) คะแนนเฉลี่ย 2.61 คิดเป็นร้อยละ 40.25 และกลุ่มที่ 2 (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) คะแนนเฉลี่ย 2.29 คิดเป็นร้อยละ 32.25 ในขณะที่กลุ่มที่ 1 (ประเภทบริหาร ระดับสูง ประเภทบริหาร ระดับต้น ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ) มีระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการน้อยที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.28 คิดเป็นร้อยละ 32.00

เมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ คณะผู้วิจัยพบว่า ประเด็นคำถาม “ในช่วงที่ผ่านมา ท่านเคยคิดจะยื่นใบลาออกต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน” และ “ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จักที่ทำงานในองค์กรอื่นๆ หรือหาโอกาสในการประกอบอาชีพอิสระแบบเต็มเวลาเมื่อมีโอกาส” เป็นข้อคำถามที่แสดงถึงพฤติกรรมความตั้งใจลาออกที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คืออยู่ที่ระดับ 2.76 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ในขณะที่ ประเด็นคำถาม “ในระยะเวลาที่ผ่านมา ท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับปัญหาทางสุขภาพหรือความจำเป็นทางครอบครัว” เป็นข้อคำถามที่แสดงถึงพฤติกรรมความตั้งใจลาออกที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คืออยู่ที่ระดับ 2.17 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน โดยรายละเอียดพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2 และพฤติกรรมความตั้งใจลาออกในแต่ละกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

พฤติกรรมความตั้งใจในการลาออกจากระบบราชการ	ระดับคะแนน		ระดับความคิดเห็น
	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละของคะแนนเฉลี่ย	
ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ท่านเคยคิดจะยื่นใบลาออกต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน	2.76	44.00	ปานกลาง
ท่านมีความคิดจะลาออกจากราชการอยู่บ่อยๆ	2.71	42.75	ปานกลาง
ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จักที่ทำงานในองค์กรอื่นๆ หรือหาโอกาสในการประกอบอาชีพอิสระแบบเต็มเวลาเมื่อมีโอกาส	2.76	44.00	ปานกลาง
ท่านเข้า website หางาน/ดูหนังสือหางาน/คอลัมน์หางาน	2.22	30.50	ต่ำ
ในระยะเวลาที่ผ่านมาท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับปัญหาทางสุขภาพหรือความจำเป็นทางครอบครัว	2.17	29.25	ต่ำ
ท่านมีความรู้สึกไม่อยากมาทำงานอยู่บ่อยๆ	2.58	39.50	ต่ำ

ตารางที่ 3 คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ แยกตามกลุ่ม

พฤติกรรมความตั้งใจในการลาออกจากระบบราชการ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4
ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ท่านเคยคิดจะยื่นใบลาออกต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน	2.87	2.63	2.82	2.74
ท่านมีความคิดจะลาออกจากราชการอยู่บ่อยๆ	2.52	2.50	2.77	2.80
ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จักที่ทำงานในองค์กรอื่นๆ หรือหาโอกาสในการประกอบอาชีพอิสระแบบเต็มเวลาเมื่อมีโอกาส	2.37	2.44	2.89	2.85
ท่านเข้า website หางาน/ ดูหนังสือหางาน/ คอลัมน์หางาน	1.93	1.88	2.33	2.36
ในระยะเวลาที่ผ่านมาท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับปัญหาทางสุขภาพหรือความจำเป็นทางครอบครัว	1.72	1.97	2.27	2.22
ท่านมีความรู้สึกไม่อยากมาทำงานอยู่บ่อยๆ	2.24	2.29	2.69	2.68

หมายเหตุ : กลุ่มที่ 1 หมายถึง ประเภทบริหาร ระดับสูง ประเภทบริหาร ระดับต้น ประเภทอำนวยการ ระดับสูง
 ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ
 กลุ่มที่ 2 หมายถึง ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ
 กลุ่มที่ 3 หมายถึง ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ
 กลุ่มที่ 4 หมายถึง ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการนั้น มีความแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ระดับคะแนนที่มีค่าสูงที่สุดของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 คือ ประเด็นคำถาม “ในช่วงที่ผ่านมา ท่านเคยคิดจะยื่นใบลาออกต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน” ในขณะที่ ระดับคะแนนที่มีค่าสูงที่สุดของกลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 คือ ประเด็นคำถาม “ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จักที่ทำงานในองค์กรอื่นๆ หรือหาโอกาสในการประกอบอาชีพอิสระแบบเต็มเวลาเมื่อมีโอกาส”

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน ระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	27.859	9.286	9.688	0.000*
ภายในกลุ่ม	1207	1156.914	0.959		
รวม	1210	1184.772			

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบประเภทและระดับตำแหน่งของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการที่อยู่ต่างกลุ่มกัน พบว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งมีระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า sig. เท่ากับ 0.000) จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเพื่อให้ทราบว่าแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน คณะผู้วิจัยจึงทำการทดสอบต่อไปด้วยวิธี Post Hoc Test โดยผลการเปรียบเทียบทางสถิติได้แสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายคู่ตามประเภทและระดับตำแหน่งของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

กลุ่ม	คะแนนเฉลี่ย	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4
กลุ่มที่ 1	2.28	-	-	0.012*	0.019*
กลุ่มที่ 2	2.29	-	-	0.000*	0.000*
กลุ่มที่ 3	2.63			-	-
กลุ่มที่ 4	2.61			-	-

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลุ่มที่ 1 หมายถึง ประเภทบริหาร ระดับสูง ประเภทบริหาร ระดับต้น ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

กลุ่มที่ 2 หมายถึง ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

กลุ่มที่ 3 หมายถึง ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

กลุ่มที่ 4 หมายถึง ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 5 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพกลุ่มที่ 1 (ประเภทบริหาร ระดับสูง ประเภทบริหาร ระดับต้น ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ) และกลุ่มที่ 2 (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) มีระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการต่ำกว่ากลุ่มที่ 3 (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) และกลุ่มที่ 4 (ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษายังได้แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ว่ากลุ่มกำลังคนคุณภาพในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 นั้น มีระดับคะแนนเฉลี่ยความตั้งใจลาออกที่แตกต่างกัน แต่ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับกลุ่มกำลังคนคุณภาพในกลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 ที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยความตั้งใจลาออกที่แตกต่างกัน แต่ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การสรุปและอภิปรายผล

การศึกษาระดับความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในภาพรวม พบว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการมีความตั้งใจลาออกจากระบบราชการในภาพรวม อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับดังกล่าว จัดเป็นสัญญาณเชิงบวกสำหรับระบบราชการของประเทศไทย ในการพิจารณาถึงแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรกลุ่มนี้ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ แยกตามประเภทและระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งมีระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า sig. เท่ากับ 0.000) โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ

1) กลุ่มที่ 1 (ประเภทบริหาร ระดับสูง ประเภทบริหาร ระดับต้น ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ) ซึ่งมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ที่ระดับ 2.28 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน และกลุ่มที่ 2 (ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) ซึ่งมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ที่ระดับ 2.29 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน

2) กลุ่มที่ 3 (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ) ซึ่งมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ที่ระดับ 2.63 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน และกลุ่มที่ 4 (ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ที่ระดับ 2.61 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน

นอกเหนือจากประเภทและระดับตำแหน่งที่มีความแตกต่างกันแล้ว คณะผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งพบว่ากลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้ง 4 กลุ่ม มีระดับช่วงอายุที่มีความแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่ 1 มีระดับอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 51-55 ปี

กลุ่มที่ 2 มีระดับอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-45 ปี

กลุ่มที่ 3 มีระดับอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 36-40 ปี

กลุ่มที่ 4 มีระดับอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 26-30 ปี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดจากการจำแนกกลุ่มบุคลากรตามระดับช่วงอายุดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าประเภทและระดับตำแหน่งในระบบราชการนั้น มีความสอดคล้องกับอายุของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ โดยกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการที่มีระดับตำแหน่งที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารในส่วนราชการ (กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2) ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 41-51 ปีนั้น มีระดับความตั้งใจลาออกที่ต่ำกว่ากลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการที่ไม่ได้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักด้านการบริหาร (กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4) ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 26-40 ปี ซึ่งผลการศึกษา

ที่เกิดขึ้นนี้ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pongsuwan, Noimuenwai and Jarupat Maruo (2019) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคงอยู่ในงาน เนื่องจากคนที่มีอายุมากได้มีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีกว่าคนที่อายุน้อย อีกทั้งการปฏิบัติงานที่มีระยะเวลายาวนาน มักมีเพื่อนสนิทมาก ประกอบกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น อัตราเงินเดือนและผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับก็มีมากขึ้น นอกจากนี้ การตระหนักถึงทางเลือกในการทำงานที่ลดลง ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานที่มีอายุมาก เนื่องจากสิ่งจูงใจที่องค์กรอื่นนำมาเสนอให้นั้น จะต้องสูงพอที่จะทำให้ตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือลาออก นอกจากนี้ ผลการศึกษาที่เกิดขึ้นก็ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Klongdee and Anuntaakalakul (2015) ที่พบว่า ระยะเวลากการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกโดยรวมที่แตกต่างกัน โดยได้นำเสนอผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีระยะเวลากการปฏิบัติงานมากนั้น มีความตั้งใจในการลาออกที่น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลากการปฏิบัติงานน้อย อันเป็นสาเหตุมาจากประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ ที่ผ่านมามีผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรและซึมซับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น จึงไม่อยากเปลี่ยนงานใหม่

การศึกษาระดับความตั้งใจลาออกในครั้งนี้ ยังได้พิจารณาถึงพฤติกรรมย่อยที่แสดงถึงความตั้งใจลาออก โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมที่กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการแสดงออกนั้นเป็นเพียงการคิดที่จะลาออกจากระบบราชการและการค้นหาทางเลือกเท่านั้น แต่ยังไม่ถึงขั้นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมด้านอื่นที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขาดงาน การเฉื่อยงาน เป็นต้น โดยเห็นได้จากประเด็นย่อย “ในระยะเวลาที่ผ่านมา ท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับปัญหาทางสุขภาพหรือความจำเป็นทางครอบครัว” นั้นเป็นประเด็นย่อยที่มีระดับคะแนนน้อยที่สุดในประเด็นย่อยทั้งหมด คือ มีระดับอยู่ที่

2.17 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งแสดงว่า กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการยังไม่เกิดความวิตกกังวลและความคับข้องใจจนก่อให้เกิดความตั้งใจลาออกจากระบบราชการอย่างแท้จริง (Cranny et.al, 1992; Brookfield, 1998) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการนั้น ยังคงเป็นประเด็นที่สามารถหาแนวทางในการจัดการเพื่อให้ระบบราชการยังคงเป็นระบบที่สามารถรักษาคงไว้ได้

จากการอธิบายผลการศึกษาที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น จึงสามารถนำไปสู่จุดเริ่มต้นในการสร้างข้อเสนอแนะในการป้องกันการลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ โดยเริ่มต้นจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพกลุ่มที่ 4 (ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าต่อไปในระบบราชการในอนาคต และหากพิจารณาถึงระดับอายุของกลุ่มกำลังคนคุณภาพกลุ่มนี้แล้ว ก็จะพบว่า มีระดับอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 26-30 ปี ซึ่งจัดเป็นคนกลุ่ม Gen-Y ที่ได้จัดอันดับให้การทำงานในระบบราชการเป็นตัวอันดับท้ายๆ (Sakworawich & Panmanee, 2017) ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการป้องกันการลาออกจำเป็นต้องหาแนวทางในการศึกษา เพื่อผลักดันให้ระบบราชการไทยมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปในอนาคต โดยการศึกษาของ Yodwisitsak (2014) ได้แสดงให้เห็นว่า คนกลุ่มนี้เป็นคนที่มีความคาดหวังสูง มีความเชื่อมั่นในตัวเองมาก มั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ไม่เคยหยุดค้นหางานตามอุดมคติ ไม่คิดว่าการเปลี่ยนงานบ่อยเป็นเรื่องผิด มองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ พอใจกับการเปลี่ยนแปลง ให้ความสนใจในการแสวงหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในบริบทของระบบราชการไทยแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบงานในส่วนนี้ ควรหาแนวทางในการจัดการกับกำลังคนคุณภาพกลุ่มนี้ โดยใช้แนวทางที่หลากหลาย เช่น การมอบหมายงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และงานที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับความสามารถ

ของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอนุญาตให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาตนเองและสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ซึ่งการกำหนดแนวทางดังกล่าวในเบื้องต้นนี้อาจจะแตกต่างกันออกไปตามบริบทของส่วนราชการต่างๆ ซึ่งจำเป็นที่จำเป็นต้องทำการศึกษาต่อไปในอนาคต

สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายสำหรับการป้องกันไม่ให้อำนาจกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ออกจากระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปในอนาคต A

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาระดับความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในภาพรวมและในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งเท่านั้น อย่างไรก็ตาม (Kerlinger, 1986) ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมหรือสภาวะแวดล้อมต่างๆ โดยมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับพฤติกรรมความตั้งใจลาออกที่เป็นพฤติกรรมที่ถูกแสดงออกมา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการรับรู้ถึงสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่เกิดขึ้นนั่นเอง (Lambert, Hogan & Barton, 2001) ดังนั้น ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการรักษากำลังคนคุณภาพภาครัฐ จึงควรทำการศึกษาถึงสิ่งเร้าหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง โดยแนวทางการวิจัยนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถระบุถึงผลกระทบของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง และ/หรือ 2) การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดเข้าใจเชิงลึกในสิ่งเร้าที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากระบบราชการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง โดยผลการศึกษาในอนาคตที่เกิดขึ้นนั้นจะ

รายการอ้างอิง

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2), 179-212.
- Alan Robertson & Graham Abby. (2003). *Managing Talented People: Getting on with - and Getting the Best from - Your High Performers*: Pearson Education.
- Apinyauppatham, K. & Chamchong, A. (2018). Relationship between Job Satisfaction and Staff Turnover Intention: A Case Study of Smart Tech and Mat Co., Ltd. *The 12th RSU National Graduate Research Conference*, August 17, 2017. Patumthani. Rangsit University.
- Arkardjang, W. (2012) Factors that affect the intention of Talents to leave the Bureaucracy. *WMS Journal of Management*, 2(2). 47-58.
- Bakator, M., Petrovic, N., Boric, S. & Dalic, N. (2019). Impact of Human Resource Management on Business Performance: A Review of Literature. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*. 9(1). 3-13.
- Brookfield, H.B. (1998). The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Benefits Quarterly*, 10. 84-90.
- Chantaramano, S. & Pasunon, P. (2014). The Study on Factors Affecting Decision Making for Resignation of The Staff of The Office of the Energy Regulatory Commission (OERC). *Veridian E-Journal*, 7(1). 525-541.
- Chintana, K. (2014, March 11). *Talent Management*. Retrieved August 22, 2020, from https://www.academia.edu/6365400/TALENT_MANAGEMENT.
- Cranny C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Maxwell Macmillan International.
- David, G.C., & Kamel, M. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313
- Dibble, S. (1999). *Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource*. New York: John Wiley & Sons.
- Drost, E. (2011). "Validity and Reliability in Social Science Research", *Education Research and Perspectives*. 38(1), 105-123.
- Information and Communication Technology Center, (2017). *Government Manpower 2017: Civil Servant*. Nonthaburi. The Twenty First Century Culture Printing Co., LTD.
- Johnson, D. W. (2014). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization*. (11th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Khan, F & Ali, U. (2013). A Cross-Cultural Study: Work Stress as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Quit. *International Journal of Business and Social Science*. 14(9). 305 - 311.
- Kerlinger. Fred N. (1986). *Foundation of Behavioral Research*. (3rd.ed). New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

- Ketthog, K. (2016). *Government Officials Causes of, And Trends in, Transfers and Resignations of Academic Department Officials at The State Enterprise Policy Office*. Master of Political Science, Thammasat University.
- Klongdee, P. & Anuntaakalakul, K. (2015). Perception of Working Environment and Job Satisfaction Affecting Turnover Rate for Generation Y Employees of Private Companies in The Bangkok Metropolis. *Srinakharinwirot Business Journal*, 6(2). 62-73.
- Kulvisaechana, S. (2006). Retaining talented people: (mai) yā́k yā́ng thī́ khít. *Journal of Business Administration*, 29(109), 10-12.
- Krueger, A. & Rouse, C. (1998). The effect of workplace education on earnings, turnover and job performance. *Journal of Labor Economics*, 16(1). 61-94.
- Lambert, E. G. Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). "The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria What Did They Really Say?", *Organizational Research Methods*. 9(2), 202-220.
- Louden, K., (2012). "Preventing Employee Turnover." *Collector*, 78(2), pp. 39-40.
- Lunn, T. (1992). *The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers*. London: Kogan Page.
- Makhbul, Z. M., Alam, S. S., Azmi, S. M., & Talib, N. A. (2011). Ergonomics and work stress issues in banking sector. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1301-1309.
- McCarthy, C. J., Lambert, R. G., Crowe, E. W. & McCarthy C. J. (2010). Coping, Stress, and Job Satisfaction as Predictors of Advanced Placement Statistics Teachers' Intention to Leave the Field. *NASSP Bulletin*. 94(4). 306 - 326.
- Mobley, W. H., Hornor, S. D., & Holingsworth, A. T. (1977). An Evaluation of precursors of hospital employee turnover process. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-14.
- Mohammed A. A., Baig, A.H. & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 69(6). 1271 - 1299.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.W. (1982). *Employee-Organization Linkage: The psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Pongsuwan, K. Noimuenwai, P. & Jarupat, S. (2019). Factors Predicting Intention to stay of Professional Nurses in Community Hospitals, Nakhon Ratchasima Province. *The Journal of Boromarajonani College of Nursing Nakhon Ratchasima*, 25(1). 123-141.

- Poocharoen, Ora-orn & Lee, Celia. (2013). *Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia and Thailand*. Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper No. 14-15, from <https://ssrn.com/abstract=2461621>
- Price, L. James. (1977). *The study of turnover*. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Price, J.R., & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employee*. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Rassamettummachot, S. (2011). *Talent management by competency-based career development and succession planning*. Bangkok: Thailand Productivity Institute.
- Sakworawich, A. & Panmanee, T. (2017). laksana ngān thī naksu'ksā Thai Gen Y prātthana pen yāngrai?. Retrieved August 22, 2020, from <https://as.nida.ac.th/gsas/article>
- Sayles, L.R. & Strauss, G. (1977). *Managing human resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management System*. Canada: Wiley.
- Sivaraks, P. (2011). *Civil service system in Thailand*. In E. Bermans (ed.), *Public Administration in Southeast Asia: Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong and Macao*, Boca Raton: CRC Press,
- Sjoberg, A. & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*. 41(3). 247 - 252.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd Ed. New York. Harper and Row Publications.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- The Office of the Civil Service Commission. (2012). *Talent Employee Management Guideline*. Bangkok: Sriboon Computer-Printing Limited Partnership.
- Von Seldeneck, M. J. (2004). Finding and hiring fast-track talent. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Wedchayanon, N. (2011). Change in Personnel Administration in the Thai Public Sector from the 20th Century to the Beginning of the 21th Century. *NIDA Development Journal*, 51(1). 123 - 155.
- Yodwisitsak, K. (2013). Building up Employee Engagement through Happy Workplace Concept in Gen-Y Employees. *WMS Journal of Management Walailak University*, 3(2). 1-10.