

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางการศึกษา โดยนำเสนอเป็นหัวข้อแนวคิด และทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 5 หัวข้อ ซึ่งประกอบด้วย การลดขนาดองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุก่อนกำหนด แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการลดขนาดองค์กร

การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ตั้งอยู่บนแนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะขององค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งเน้นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการองค์กร และตามแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตขององค์กรนั้น เชื่อว่าองค์กรมีสภาพเหมือนมนุษย์ที่ต้องดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องต่อสู้ดิ้นรน และต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำรงชีวิตเพื่อให้อยู่รอดและเจริญเติบโตได้ ภายใต้สภาวะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรใดที่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดี ก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรต่อไปได้ ในทางตรงกันข้ามองค์กรใดที่ไม่รู้จักปรับตัวยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ก็จะต้องพบกับความเสื่อมถอยและหมดสภาพความเป็นองค์กรไปในที่สุด¹

¹ พิทยา บวรวัฒนา, รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา(ค.ศ.1970 – 1980), พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร : สำนัก ก.พ., 2542), น.63

แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุก่อนกำหนด

การเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นการออกจากงานก่อนถึงอายุงานตามเกณฑ์เกษียณจากหนังสือ *The Sociology of Retirement* แอชลีย์² ได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ว่าเป็นระบบที่ลูกจ้างได้รับอนุญาตให้เกษียณอายุก่อนที่จะมีสิทธิได้รับบำนาญเกษียณอายุตามกฎหมายประกันสังคม²

ดังนั้นการเกษียณอายุก่อนกำหนดจึงหมายถึง การให้พนักงานพ้นจากสภาพการทำงาน เช่นเดียวกับการเกษียณอายุตามกำหนด โดยลดอายุการเกษียณตามกำหนดลงมาอยู่ในระดับที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรเห็นว่าเหมาะสมกับพนักงาน และอาจมีกำหนดระยะเวลาการทำงานร่วมกันด้วย ทั้งนี้เพื่อต้องการลดอัตราค่าจ้างคนลง หรือเพื่อปลดพนักงานด้วยการให้พนักงานลาออกด้วยความสมัครใจ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) มาจากแนวคิดของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ที่มีความสำคัญมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และเกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การปรับปรุงสภาพการทำงาน ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีผู้ให้ความหมายไว้จะนำมาเสนอ 4 ท่าน ดังนี้

1. Hackman และ Suttle³ ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การส่งเสริมให้มีประชาธิปไตยในองค์กร ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีการบริหารโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของพนักงานที่จะช่วยก่อให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้นมากกว่าที่จะคำนึงถึงเฉพาะเทคโนโลยี มีการแบ่งปันผลประโยชน์และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังคำนึงถึงเรื่อง

² Robert C. Ashley, *The Sociology of Retirement* (Cambridge : Schulman Public Company Inc.) 1972., pp.17-19

³ Hackman, J.R. Suttle, *Improving Life At Work .Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, (California : Goodyear Publish Company, Inc. Santa Monica, 1977) อ้างใน ทิพวรรณ ศิริคุณ, “คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีบริษัทบริหารสินทรัพย์ สถาบันการเงิน,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), น. 10.

เงินเดือน ค่าตอบแทน สุขภาพร่างกาย ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีแนวคิดที่ใกล้เคียงกับความพึงพอใจในการทำงาน และเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการพัฒนางานองค์กร

2. Walton⁴ กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคล หรือสังคม เรื่องสังคมขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิตทั้ง 8 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม

3. Bluestone⁵ ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือ ได้หมายความรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำมีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิด โอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์กรในทุกระดับ ได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กรย่อมทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวาดค้นเกี่ยวกับวินัยอ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

⁴ Walton, R.E., "Quality of Working life : What is it?" *Slone Management Review*, 15 (September, 1973) : 11-21, (New York : McGraw-Hill), อ้างใน สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา, "คุณภาพชีวิตการทำงานของช่างการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), น. 3.

⁵ Bluestone Irving, "Implementation Quality of Work life Programs," *Management Review*, 5 (July 1977) : 44 อ้างใน นฤตล มีเพียร, "คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), น. 10.

4. Delamotte และ Takezawa⁶ ได้ให้ความหมายว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ผลดีของงานที่มีต่อพนักงาน ซึ่งเกิดจากการปรับปรุงหน่วยงานหรือลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงาน ควรจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับการส่งเสริมชีวิตการทำงานในแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

5. ดิน ปรัชญพฤทธิ⁷ ได้ให้ความหมายว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ชีวิตการทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกียรติภูมิ และคุณค่าของความเป็นมนุษย์ของบุคลากรนั้นก็ คือชีวิตการทำงานที่ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย

6. ทองศรี กำภู ณ อยุธยา⁸ กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่คนทำงานคนหนึ่ง ๆ ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหนึ่ง ๆ โดยพิจารณาถึงว่า เขาผู้นั้นมีความพึงพอใจต่อสภาพงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด มีอิสระในการตัดสินใจหรือไม่ ชั่วโมงการทำงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนอย่างไร ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

7. บุญแสง ชีระภากร⁹ ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกันไป ตามมิติการรับรู้ของแต่ละบุคคลเพราะต่างมีพื้นฐานภูมิหลัง ลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะตัว บางคนอาจสนใจที่เนื้อหาของงาน บางคนสนใจสภาพแวดล้อม และค่าตอบแทน บางคนเน้นความก้าวหน้าในอนาคต และลักษณะอื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไปมากมาย

⁶ Delamotte, Y. and S. Takezawa, Quality of Working Life in International Perspective, (Switzerland : International Labors Organization, 1984) อ้างใน จารุวรรณ โหระ, “คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพัน ต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ศึกษาศรี วิทยาเขตนนทบุรี และวิทยาเขตเพาะช่าง,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), น. 13.

⁷ ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), น. 266

⁸ ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, การบริหารบุคคลในแนวทางใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532), น. 154.

⁹ บุญแสง ชีระภากร, “การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน.” จุลสารพัฒนาข้าราชการ 25 (มกราคม-มีนาคม 2533) : 5 – 8.

จากความหมายต่าง ๆ ของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ได้กล่าวมา พอจะสรุปได้ถึงสภาพการทำงาน โดยรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของบุคคล ที่ทำให้บุคคลมีความสุข มีอิสระในการตัดสินใจ มีความมั่นคงและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีและมีคุณภาพ

การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานมีประโยชน์หลายประการ Hackman และ Suttle¹⁰ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลต่อการทำงานอย่างน้อย 3 ประการ คือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน (สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน) และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (เกิดความผูกพันต่อองค์กร) นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องของสุขภาพกายสุขภาพจิตให้ดีขึ้น มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก ลดอุบัติเหตุ ส่งเสริมให้ได้ผลผลิต และการบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ และสมหวัง โอซารส¹¹ กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีประโยชน์ คือ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ต่องาน และต่อองค์กร เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ลดอัตราการขาดงาน และการลาออกจากงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นด้วย

จากประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวมา พอที่จะสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ต่องาน และต่อองค์กร ช่วยให้บุคคลมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุ ลดปัญหาการขาดงาน การลาออกจากงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงานมากขึ้นด้วย

¹⁰ ทิพวรรณ ศิริคุณ, “คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์), 2542, น. 18.

¹¹ สมหวัง โอซารส, “คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), น.47.

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจจะต้อง

ค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการ หรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ¹²

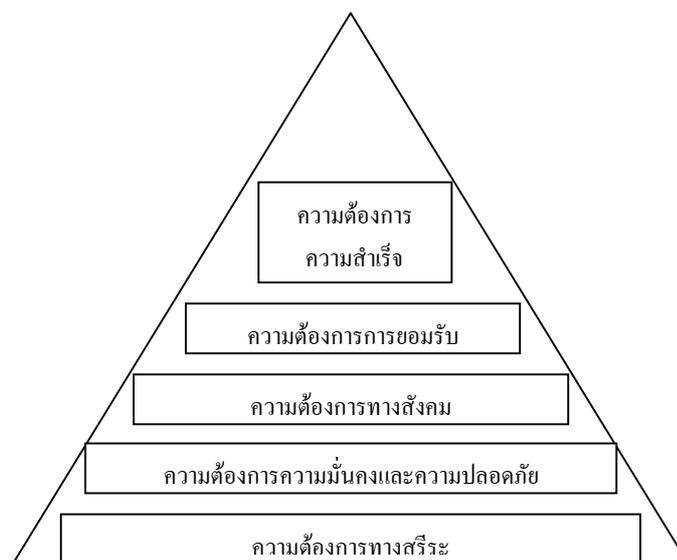
นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหา บางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกฝักใฝ่ในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจ ประเภทนี้เกิดจากเหตุ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ
 2. เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอนและพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ และตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ
 3. ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรา มีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ
- และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลมี 4 ประการ
1. เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ
 2. ความรู้เกี่ยวกับ

¹² สุชา จันทร์เอม, จิตวิทยาทั่วไป, พิมพ์ครั้งที่ 5 (ฉบับแก้ไขและปรับปรุง)

ความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ 3. บุคลิกภาพความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีความบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น 4. เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบ ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ทฤษฎีการจูงใจมีหลายทฤษฎี ทฤษฎีเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Mallow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีการจูงใจของแมคเคิลล์แลนด์ (McClelland's Motivation Theory) ทฤษฎีของมาสโลว์¹³ กล่าวไว้ว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรน เพื่อต่อสู้สู่จุดมุ่งหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้น การที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหน ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล



ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

¹³ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York : Harpers and Row, 1970), pp. 34-36.

จากรูปแบบที่แสดงความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ สามารถแบ่งได้ 5 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้า ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ปราศจากการประสบอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับ การเข้าเป็นสมาชิก การให้ความรัก การให้อภัย และความเป็นมิตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (Esteem or Ego Needs) มาสโลว์ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่น ยอมรับนับถือตนเองรวมกับความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่ง มาสโลว์ เรียกว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

มาสโลว์ได้กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มี การข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่ 2 – 5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้น ไม่จำเป็นต้องได้รับเต็มจำนวนแต่ต้องได้รับบ้าง เพื่อจะได้เป็น บันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

สำหรับทฤษฎีของแมคเคิลส์แลนด์¹⁴ ได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการจูงใจ โดยแบ่ง การจูงใจตามความต้องการ การขึ้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ความต้องการอำนาจ (The Need For Power) แมคเคิลส์แลนด์ได้ค้นพบว่า บุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเป็นอย่างมาก เพราะจะได้อาศัยการใช้อำนาจ เพื่อสร้างอิทธิพล และควบคุมในการทำงาน

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (The Need For Affiliation) บุคคลมีความ ต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคม เพื่อให้ ทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกันเข้าใจกัน พร้อมทั้งจะเป็นที่พึงในการปลอบใจ ให้ความ ช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น อย่างเช่น เพื่อนสนิท

¹⁴ David C. McClelland, *The Achieving Society* (New Jersey : Van Nostrand, 1961), pp. 100-112.

แบบที่ 3 ความต้องการความสำเร็จ (The Need For Achievement) บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรง ต่อการประสบความล้มเหลว และมีอารมณ์หงุดหงิด เมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

แมคเคิลล์แลนด์ พบว่า รูปแบบการจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่สุด คือ บุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดเล็ก มีประธานบริษัทที่มีการจูงใจ ทำให้เกิดความสำเร็จได้สูงมาก แต่ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่ พบว่า หัวหน้าผู้บริหารมีการจูงใจ ทำให้เกิดผลสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น

การจูงใจเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคล หรือการบริหารงาน โดยทั่วไป ทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน วัตถุประสงค์ของการจูงใจให้คนทำงานคือ ความต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หรือการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น และสิ่งหนึ่งที่ยอมรับทั่วไปว่า สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ก็คือ การจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงพยายามใช้เทคนิคการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในบริษัทของตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ¹⁵ การวางระบบการจูงใจที่ดีเป็นสิ่งที่ทำได้ยากวิธีการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจแบ่งวิธีการจูงใจ ออกได้เป็น 2 ระบบ คือ การจูงใจทางบวก (Positive Motivation) ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจ โดยการใช้รางวัล หรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานให้ดี การยกย่องชมเชย เป็นต้น และการจูงใจทางลบ (Negative Motivation) ซึ่งเป็นการจูงใจโดยการใช้วิธีการขู่บังคับ หรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การโยกย้าย การลดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน การลงโทษทางวินัย

จากการศึกษาเรื่องการจูงใจ สามารถสรุปผลให้เห็นได้ชัดเจนว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล ในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6 ประการ ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและความเชื่อ 2. การเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดเห็นที่แสดงออก 3. การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ 4. การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ 5. การเปลี่ยนแปลงการกระทำ 6. การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก

¹⁵ อำนวย แสงสว่าง, “การจูงใจ การจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์”

จากแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนำมาวิเคราะห์ โดยผู้ศึกษารูปแนวคิด และทฤษฎีเรื่อง การลดขนาดองค์กร การเกษียณอายุก่อนกำหนด คุณภาพชีวิตในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานว่า เป็นการช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการเกิดพฤติกรรมในตัวบุคคล นอกจากนี้พบว่า ข้อมูลทุกเรื่องเกี่ยวข้องกับความพยายามจะเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจจะไม่ส่งผลทันที แต่จะสังเกตเห็นได้จากทัศนคติอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในความคิดเห็น การรับรู้ และการแสดงออก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ด้วย จากแนวคิดที่ศึกษามาทั้งหมดสามารถนำมาใช้งานวิจัยได้ต่อไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจค้นคว้าได้ข้อมูล โดยหามาจากตำราในห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหมด 11 เรื่อง

ศรีพนม บุนนาค¹⁶ ศึกษาเรื่องมาตรการปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ และโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนด ผลการศึกษาพบว่า มาตรการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการปรับบทบาทภาครัฐตามแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิด หลักการ และวิธีการของทุกหน่วยงานส่วนใหญ่แล้วมีความคล้ายคลึงกันผลที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่ดี และความสำเร็จในการใช้มาตรการดังกล่าว ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของฝ่ายการเมือง ความร่วมมือของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง และผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายได้รับ

โดยในยุคของการขาดแคลนทรัพยากรของสังคมปัจจุบัน ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน คน วัสดุที่เคยมีอยู่อย่างอุดมสมบูรณ์ในอดีตเริ่มจำกัดและขาดแคลนลง จึงจำเป็นต้องมีองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยวิธีการต่าง ๆ และวิธีหนึ่งที่มีองค์กรต่าง ๆ ต้องนำมาใช้คือ การลดขนาดองค์กรและลดอัตรากำลังคน¹⁷

¹⁶ ศรีพนม บุนนาค, “มาตรการปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐและโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : เกษียณก่อนกำหนด,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

¹⁷ เรื่องเดียวกัน, น. 14.

ทั้งนี้ การลดอัตรากำลังคนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างก็ส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ ผลทางบวกคือ การลดขนาดขององค์กรและขนาดอัตรากำลังคนให้เล็กลง เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประหยัดงบประมาณลงได้ ส่วนผลทางลบ คือ จะสร้างปัญหาให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งยังไม่สามารถจะหางานใหม่ได้ทันที หรืองานใหม่ที่ได้ก็ให้ผลตอบแทนไม่ดีเท่ากับงานเดิม และที่สำคัญที่สุดคือเป็นการลดสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานเพราะ ต้องรับภาระงานมากขึ้นและไม่มั่นใจในความไม่มั่นคงขององค์กร ซึ่งอาจเป็นแรงกดดันให้พนักงานที่มีคุณภาพตัดสินใจลาออกจางานได้

สำหรับแนวทางการลดขนาดองค์กรด้วยการปรับลดขนาดอัตรากำลังคน ได้นำเสนอถึงกลยุทธ์ตามหลักวิชาการ และประสบการณ์ในการดำเนินการเรื่องนี้เป็นคือ กลยุทธ์ในการลดขนาดองค์กร เมื่อมีการลดขนาดองค์กร โดยให้พนักงานลาออกจางานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางแผน และเตรียมการอย่างดีก่อนที่จะดำเนินการ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่ส่งผลทำให้สภาพขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งอาจมีเทคนิคหรือกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้การลดขนาดองค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น และช่วยให้พนักงานที่ต้องลาออกจางานหรือพนักงานที่องค์กรจะยังจ้างให้ทำงานต่อไปเกิดความรู้สึกที่ดีได้ เช่น การบอกกล่าวล่วงหน้าให้พนักงานรับทราบได้มากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ และจุดยืนของบริษัท ฯ ในการให้ออกจากงานด้วยความสมัครใจ หรือการเกษียณอายุก่อนกำหนด โดยให้ได้รับผลตอบแทนในลักษณะการจูงใจก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง ถึงแม้ว่าจะทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าการปลดพนักงานออก แต่จำเป็นที่จะต้องเลือกวิธีการแบบสมัครใจทั้งนี้ เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพขวัญและกำลังใจการทำงาน โดยให้การสนับสนุนกับพนักงานของบริษัท ฯ มิฉะนั้นแล้วองค์กรอาจจะสูญเสียบุคลากรที่มีฝีมือและมีความชำนาญสูงให้กับองค์กรอื่น

หน่วยงานภาคเอกชนจะลดอัตรากำลังคน เนื่องจากมีพนักงานเป็นจำนวนมาก ในขณะที่บางตำแหน่งไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้หน่วยงานมีต้นทุนที่สูงโดยไม่จำเป็น ดังนั้นเมื่อต้องเผชิญกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป องค์กรจำเป็นต้องปรับลดอัตรากำลังคนส่วนเกินลง เพื่อให้องค์กรมีขนาดเล็กลงและเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร โดยใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การลดขนาดองค์กรไม่เพียงแต่กระทบต่อผู้ออกจากงานเท่านั้น แต่จะกระทบไปทุกจุดขององค์กร ทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ ก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจในตัวองค์กร โดยเฉพาะการให้คนลาออก (Lay Off) ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการลดขนาดอัตรากำลังคน ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและ

กำลังใจของพนักงานเป็นอย่างมากเพราะ ไม่แน่ใจว่าเมื่อใดจะถึงเวลาของตนเองบ้างที่จะถูกเลิกจ้าง อีกทั้งพนักงานที่ยังอยู่ถูกคาดหวังว่า จะต้องสามารถสร้างผลงานได้เท่า ๆ กันขณะที่มีพนักงานจำนวนเท่าเดิม พนักงานทุกคนจึงอยู่ในสภาพที่ต้องทำงานมากขึ้น ผลที่ตามมาคือ พนักงานจะมีความคิดสร้างสรรค์น้อยลง และอาจส่งผลให้คุณภาพสินค้าและการให้บริการต่าง ๆ ลดลง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการให้บำเหน็จรางวัล และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เข้มงวดขึ้น เพื่อเร่งรัดให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นอีกทั้งการลดขนาดอัตรากำลังคน อาจทำให้องค์การสูญเสียคนเก่ง และเกิดปัญหาการทำงานเกินกำลัง (Overload Work) เพราะพนักงานที่ยังคงอยู่ต้องทำงานหนักเกินไป และมีภาระที่จะต้องทำงานเพิ่มขึ้น ทั้ง ๆ ที่มีความรู้ไม่เพียงพอ และจะส่งผลเสียหายนต่อองค์การเป็นอย่างมาก ถ้าพนักงานที่ยังคงอยู่เป็นผู้ที่ไร้คุณภาพ ส่วนพนักงานที่มีคุณภาพตัดสินใจลาออกไปอยู่กับองค์การอื่นที่เป็นคู่แข่งขององค์การเดิม¹⁸

พันเอกหญิง ลลิตา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา¹⁹ ศึกษาเรื่องโครงการเกษียณอายุราชการ ก่อนกำหนดของข้าราชการกองทัพบก กระทรวงกลาโหม ปี 2543 – 2545 จำนวน 2 โครงการ โดยโครงการแรกเป็นโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ของข้าราชการทหาร ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการกองทัพบกที่ลาออกตามโครงการนี้ส่วนใหญ่ต้องการได้รับยศเพิ่ม รองลงมาคือ ต้องการไปประกอบอาชีพอื่น สำหรับโครงการฯ ที่สองเป็นโครงการ เปลี่ยนเส้นทางชีวิต: เกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกองทัพบกที่ลาออกตามโครงการนี้เนื่องจากเห็นว่าสิ่งจูงใจดี รองลงมาไม่มีรายได้เพิ่ม และต้องการเงินไปชำระหนี้

โดยในช่วงทศวรรษที่ 1960 – 1970 ที่ผ่านมา การเกษียณอายุก่อนกำหนดของแรงงาน ได้กลายเป็นประเด็นเชิงนโยบาย ที่มีความเด่นชัดในสังคมอุตสาหกรรมที่พัฒนาแล้ว ส่งผลให้คนงาน ที่ตัดสินใจเกษียณอายุก่อนกำหนด กลายเป็นผู้รับสวัสดิการสังคมจากรัฐบาลในประเทศ กลุ่มภูมิภาคเศรษฐกิจของยุโรป ซึ่งการเกษียณอายุก่อนกำหนดได้กล่าวเป็นปรากฏการณ์ที่แผ่ขยายไปทั่วทุกแห่งในขณะนี้

การลดจำนวนลงของคนงานสูงอายุเป็นจำนวนมากที่ออกจากตลาดแรงงาน เป็นผลระยะยาวที่เห็นได้ชัดเจน เนื่องมาจากระบบรัฐสวัสดิการ โดยความเป็นจริงแล้ว การที่อายุเกษียณ

¹⁸ เรื่องเดียวกัน, น. 15-17.

¹⁹ ลลิตา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, พันเอก, “โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด : ศึกษากรณี กองทัพบก กระทรวงกลาโหม,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

ของคนงานลดต่ำลง เป็นผลมาจากการพัฒนาที่ไม่น่าพึงพอใจในด้านประชากร เช่น คนมีอายุเฉลี่ยยาวนานขึ้น อัตราการเกิดลดลง การกำหนดงบประมาณและระบบบำนาญที่ตายตัว เป็นต้น การเกษียณอายุก่อนกำหนดส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการการสังคมของรัฐบาลเพิ่มสูงขึ้นจากเดิม เช่น สวัสดิการสำหรับคนว่างงาน สวัสดิการสังคมสำหรับคนพิการและบำนาญ เป็นต้น การเพิ่มขึ้นของผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด ส่งผลกระทบที่เป็นลบต่อกองทุนสวัสดิการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากประกันสังคมผู้สูงอายุ

ปัญหาสำคัญของผู้กำหนดนโยบายเกษียณอายุก่อนกำหนด คือ ความไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเกษียณอายุก่อนกำหนด ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาระหว่างงาน เพราะการลาออกของพนักงานสูงอายุที่ออกจากตลาดแรงงาน ไม่สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของการว่างงานกำลังแรงงานของพวกหนุ่มสาว ดังที่ผู้กำหนดนโยบายคาดการณ์ไว้ ดังนั้น นโยบายเกษียณอายุก่อนกำหนด จึงประสบปัญหาในด้านเศรษฐศาสตร์ เพราะไม่สามารถแก้ไขปัญหาการว่างงานในตลาดแรงงานที่มีอัตราต่ำ การว่างงานในตลาดแรงงานของภาคบริการ และการจ้างแรงงานหญิงมีอัตราต่ำ และอัตราการว่างงานในสังคม ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเกษียณอายุก่อนกำหนด ยังประสบปัญหาด้านงบประมาณ ในส่วนของสวัสดิการสังคมสำหรับคนว่างงาน และรัฐบาลยังไม่มีทางออกในการแก้ปัญหานี้²⁰

กมลพร สอนศรี กล่าวว่า การเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นส่วนหนึ่งของการลดขนาดองค์กร เมื่อองค์กรต้องการลดโครงสร้างและจำนวนลูกจ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร²¹

สุจินดา อ่อนแก้ว²² กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลดีกับตนเอง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังทำให้การดำเนินชีวิตของบุคคลมีความสุข มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

²⁰ เรื่องเดียวกัน, น.15-16.

²¹ กมลพร สอนศรี, “การลดขนาดองค์กร ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่/ลาออกภายใต้โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของธนาคารกรุงเทพจำกัดในประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544) น.15.

²² สุจินดา อ่อนแก้ว, “คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในสภวิทยาลัยทราวดี,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), น. 12.

ภคินี สุวรรณจินดา²³ ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารออมสิน” จำนวน 133 ราย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดมี 8 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการตัดสินใจ คือ ภาระครอบครัว การมีงานหรือกิจกรรมหลังจากลาออก ภาระหนี้สิน เงินออมหรือทรัพย์สินที่มี และการเดินทางระหว่างที่พักและที่ทำงาน ส่วนปัจจัยอายุและสุขภาพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยต่อการตัดสินใจประกอบด้วย ระดับอายุ สุขภาพร่างกาย และจิตใจ

วิภาวรรณ รุ่งเรืองอนันต์²⁴ ศึกษาเรื่อง พัฒนาการการวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ระหว่าง พ.ศ.2538 – 2540 : ศึกษากรณีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนกำหนดของพนักงานการประปานครหลวงไทยพบว่า พนักงานระดับล่าง และทำงานการประปามานานไม่ต้องการเข้าร่วมโครงการในขณะนี้ เนื่องจากมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มีภาระครอบครัวที่ต้องดูแล และไม่ต้องการได้รับสวัสดิการด้านตัวเงินน้อยลง พนักงานระดับล่าง และระดับการศึกษาสูงไม่ต้องการเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากมีสุขภาพจิตดี และมีความสามารถที่จะยังคงทำงานต่อไปได้ และไม่ต้องการเสียสิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาล ส่วนปัจจัยที่สำคัญในการเข้าร่วมโครงการมากที่สุดคือ ปัญหาในการทำงาน รองลงมาคือ ความต้องการทำงานในหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสะดวกสบายในการเดินทาง

สุวกุล ไตรรัตน์ผลาดล²⁵ ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในชีวิตของข้าราชการกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคมที่เกษียณอายุก่อนกำหนด” ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกษียณอายุก่อนกำหนดมีความพึงพอใจในชีวิต

²³ ภคินี สุวรรณจินดา, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนกำหนดของพนักงานธนาคารออมสิน” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), บทคัดย่อ.

²⁴ วิภาวรรณ รุ่งเรืองอนันต์, “พัฒนาการการวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ระหว่าง พ.ศ. 2538 – 2540 : ศึกษากรณีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนกำหนดของพนักงานการประปานครหลวงไทย,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติ สาขาวิชาสถิติประยุกต์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540), บทคัดย่อ.

²⁵ สุวกุล ไตรรัตน์ผลาดล, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในชีวิตของข้าราชการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกษียณอายุก่อนกำหนด,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

อยู่ในระดับสูง การเตรียมตัวก่อนเกษียณอายุด้านการเงิน ร่างกาย และด้านการใช้เวลา ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตของข้าราชการกระทรวงแรงงาน ๑ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพและระยะเวลาที่เกษียณอายุไม่มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตของข้าราชการกระทรวงแรงงาน ๑ ที่เกษียณอายุก่อนกำหนด ข้าราชการหญิงมีความพึงพอใจในชีวิตมากกว่าข้าราชการชาย และข้าราชการระดับ 8 มีความพึงพอใจในชีวิตมากกว่าข้าราชการระดับ 6 ลงมา

อัญชลี เลิศภิรมย์ลักษณ์²⁶ ศึกษาเรื่องโครงการเกษียณก่อนกำหนดของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งการลาออกก่อนกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มากที่สุด คือต้องการพักผ่อนเนื่องจากทำงานมานาน ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุจากปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนลำดับรองลงมาคือ พึงพอใจในสิทธิประโยชน์และผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุจากปัจจัยด้านโครงการ โดยที่ปัจจัยด้านองค์การที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกหรือเข้าโครงการของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. แต่ประการใด ทั้งนี้ผู้ที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 56 – 60 ปี อายุงานระหว่าง 26 – 30 ปี มีระดับเงินเดือนประมาณ 20,000 – 34,000 บาท และเป็นผู้ปฏิบัติงานกลุ่มคุณวุฒิ ปวช. – ปวส. ในตำแหน่งช่างมากที่สุด สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เข้าโครงการนั้น ผลการศึกษาพบว่าเหตุผลสำคัญลำดับแรกมาจากปัจจัยด้านองค์การ คือยังมีความสุขและมีความมั่นคงในการทำงาน ส่วนเหตุผลอันดับรองลงมาเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่เห็นว่ายังมีสุขภาพที่แข็งแรงสามารถที่จะทำงานต่อไปได้จนครบเกษียณอายุ

นิชชา หลงเจริญ²⁷ ศึกษาเรื่องโครงการเกษียณก่อนกำหนดของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลังระหว่าง พ.ศ.2543 – 2545 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการมากที่สุดมีอายุระหว่าง 55 – 59 ปี (ร้อยละ 54.25) อายุราชการ 31 – 35 ปี (ร้อยละ 39.89) ระดับเงินเดือน 15,000 – 20,000 บาท (ร้อยละ 41.49) เป็นข้าราชการระดับ 7 (ร้อยละ 45.21) เป็นเพศชายมากกว่าหญิง 3.4 เท่า และอัตราการเข้าร่วมโครงการเป็นข้าราชการในส่วนภูมิภาคมากกว่าส่วนกลาง 10.75 เท่า สำหรับเหตุผลสำคัญที่ข้าราชการกรมสรรพสามิตเข้าร่วมโครงการคือความไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเบื่อรองลงมา คือปัญหาและความเครียดในการทำงาน และเหตุผลสำคัญที่ไม่เข้าร่วมโครงการคือการมีภาระครอบครัวต้องรับผิดชอบ รองลงมาคือการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

²⁶ อัญชลี เลิศภิรมย์ลักษณ์, “โครงการเกษียณก่อนกำหนด : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

²⁷ นิชชา หลงเจริญ, “โครงการเกษียณก่อนกำหนด : ศึกษากรณีกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

มณีมัย รัตนมณี และอนันต์ เกตุวงศ์²⁸ ทำการวิจัยเรื่องการลาออกของข้าราชการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่ลาออกจากราชการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นผู้น้อย คือ ระดับ 1-3 ซึ่งมีรายได้ต่ำ และรับราชการมาในระยะเวลาสั้น ๆ คือไม่เกิน 4 ปี ผู้ที่ลาออกไปในปริมาณสูงส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ที่ลาออกจากราชการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อลักษณะงาน ไม่พอใจต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานอันประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน และสภาวะการทำงาน รวมทั้งระเบียบกฎเกณฑ์ของระบบราชการ โดยมีเหตุผลที่สำคัญที่สุดคือรายได้ รองลงมาคือขั้นตอนและกระบวนการทำงานการบริหารในระบบราชการ และปัญหาเรื่องความเป็นธรรมในระบบราชการ ผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่พอใจกับงานใหม่ เพราะรายได้ดีและได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ตามต้องการ มีโอกาสใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ หรือได้งานตรงกับสาขาที่เรียนมา

ชุมพล เวสสนบุตร²⁹ ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการลาออกจางานของบุคลากรในองค์กร : ศึกษากรณีวิศวกรในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่ารายได้ที่ได้รับมีลักษณะพอจุนเจือครอบครัวแต่ไม่พออรรถประโยชน์การพิจารณาความดีความชอบไม่มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องและเหมาะสม การปฏิบัติหน้าที่การงานไม่มีความเป็นธรรม การดำรงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่มีความมั่นคงหน้าที่การงานที่ปฏิบัติไม่มีความท้าทายไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่เหมาะสม ลักษณะงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมาและการปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน ไม่ได้รับการยอมรับในผลงานและความสามารถ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่า สาเหตุของการลาออกจางานส่วนใหญ่มีปัจจัยมาจากเรื่อง รายได้ไม่เพียงพอ การปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานไม่เหมาะสม ไม่มีความก้าวหน้า สภาพแวดล้อมการทำงาน และลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน หากต้องการที่จะรักษานักบุคลากรที่มีความสามารถและความชำนาญ ให้มีทัศนคติที่ดีต่องานต่อหน่วยงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งจะต้องเกิดความมั่นใจว่า การทำงานนั้นสามารถจะสนองตอบความต้องการของพวกเขาได้ หากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก และทัศนคติที่ไม่ดีต่องานต่อหน่วยงาน ต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน

²⁸ มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์, รายงานวิจัยเรื่องการลาออกของข้าราชการ (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), น.5.

²⁹ ชุมพล เวสสนบุตร, “ปัญหาการลาออกจางานของบุคลากรในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535), บทคัดย่อ.

ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชาแล้ว พวกเขาจะเกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการปฏิบัติงานที่พบอยู่ ทำให้กระทบกระเทือนในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นอันมาก หน่วยงานหรือผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งปัจจัยในด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่พึงจะได้ ทำให้ข้าราชการ/พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีได้ เช่น การบอกกล่าวล่วงหน้าให้ข้าราชการ/พนักงานด้วยความสมัครใจ หรือการเกษียณก่อนกำหนด โดยให้ได้รับผลตอบแทนในลักษณะการจูงใจก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนการให้การสนับสนุนข้าราชการของหน่วยงาน/พนักงานของบริษัท ฯ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป มิฉะนั้นแล้ว หน่วยงาน/บริษัทอาจจะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีฝีมือ และมีความเชี่ยวชาญสูงให้กับองค์กรอื่น