

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพนักงานสวนสัตว์เชียงใหม่ครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครอบคลุมเนื้อหาตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว
2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (Work-Family Conflict)

##### ความหมายของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว

Greenhaus and Beutell (1985) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวเกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดความสมดุลในการรับผิดชอบต่อบทบาทด้านการทำงานและบทบาทด้านครอบครัว โดยให้ความสำคัญกับบทบาทใดมากกว่าอีกบทบาทหนึ่ง

Netemeyer, Boles, and McMurrian (1996) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่เกิดจากความต้องการของงาน การทุ่มเทหรืออุทิศเวลาในการทำงาน ความตึงเครียดจากการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการแสดงบทบาทความรับผิดชอบต่อครอบครัว หรือความต้องการของครอบครัว ภาระหน้าที่ในครอบครัว และความเครียดที่มาจากครอบครัว ส่งผลกระทบต่อการแสดงความสามารถรับผิดชอบในการทำงาน

Frone (1999) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว คือความต้องการและความรับผิดชอบต่อบทบาทด้านการทำงานและบทบาทด้านครอบครัว ที่บทบาทใดบทบาทหนึ่งแทรกแซงต่ออีกบทบาทหนึ่ง ทำให้เกิดความขัดแย้งและความยากลำบากในการสวมบทบาททั้งสองด้าน

Hammer and Thompson (2003) ให้นิยามไว้ว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวเป็น ความขัดแย้งในสองบทบาท ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้มี 2 ลักษณะ คือ การทำงานส่งผลต่อ ครอบครัว และครอบครัวส่งผลต่อการทำงาน

Conn (2006) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวเป็นสถานการณ์ที่ความต้องการ และความรับผิดชอบต่อบทบาททางด้านการทำงานและบทบาททางด้านครอบครัวไม่มีความ เหมาะสมในบางประเด็น ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ 2 ทาง ตัวอย่างเช่น การทำงานมีอิทธิพลเหนือ ครอบครัวเมื่อตารางการทำงานเบียดบังการใช้เวลาในการทำกิจกรรมกับร่วมกับครอบครัว และ ครอบครัวมีอิทธิพลเหนือการทำงานเมื่อพนักงานคนนั้นมีปัญหาครอบครัว

### รูปแบบของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว

Greenhaus and Beutell (1985) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความกดดันในบทบาทของการทำงาน และบทบาทของครอบครัว ซึ่งความขัดแย้งระหว่างงาน กับครอบครัวนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น การขาดงาน การเพิ่มอัตราการลาออกจากงาน ประสิทธิภาพการทำงานลดลง รวมทั้งส่งผลเสียต่อสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจอีกด้วย รูปแบบ ของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว มี 2 รูปแบบ คือ (1) ความขัดแย้งจากงานสู่ครอบครัว และ (2) ความขัดแย้งจากครอบครัวสู่งาน ดังนั้น ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว จึงเป็น สภาวะที่ไม่สมดุลของบุคคลในบทบาทด้านงานและบทบาทด้านครอบครัว โดยอาจมีสาเหตุมาจาก การทำงานหรือครอบครัวก็ได้ เช่น บุคคลที่มีภาระงานมากและใช้เวลาให้กับการทำงานจนมีเวลา ให้กับครอบครัวไม่เพียงพอ หรือบุคคลที่มีครอบครัวที่จะต้องดูแลรับผิดชอบมากจนส่งผลต่อ การทำงาน

Greenhaus (2002 อ้างถึงใน เซลิตสา, 2551) ได้จำแนกรูปแบบของความขัดแย้งระหว่างงานกับ ครอบครัวออกเป็น 2 แบบ คือ

(1) ความขัดแย้งจากการทำงานไปสู่ครอบครัว เกิดขึ้นเมื่อการทำงานเข้าไปมีบทบาทต่อชีวิต ครอบครัว เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน ความไม่ยืดหยุ่นของการทำงาน การเดินทาง ปริมาณ งานที่มาก ความเครียดในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หรือการไม่ได้รับการ สนับสนุนจากหัวหน้างาน

(2) ความขัดแย้งจากครอบครัวไปสู่การทำงาน เกิดขึ้นเมื่อครอบครัวเข้าไปมีบทบาทต่อชีวิต การทำงาน เช่น ภาระการเลี้ยงดูลูกที่อายุยังน้อย การดูแลผู้สูงอายุในครอบครัว ความขัดแย้งระหว่าง บุคคลภายในครอบครัว หรือการไม่ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในครอบครัว

## สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว

Greenhaus and Beutell (1985) ได้จำแนกการเกิดของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ออกเป็น 3 คือ

(1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านเวลา(Time-Based Conflict)เป็นรูปแบบของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ที่มีสาเหตุมาจากการที่ทุ่มเทหรืออุทิศเวลาไปกับบทบาทใดบทบาทหนึ่ง ทำให้ไม่สามารถใช้เวลาไปกับอีกบทบาทหนึ่งได้ เช่น การทำงานที่ไม่เป็นเวลา เลิกงานดึก การประชุม หรือการทำงานล่วงเวลา จนไม่มีเวลาให้กับครอบครัวหรือไม่สามารถหาเวลาว่างเพื่อทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวได้ ส่วนความขัดแย้งด้านเวลาที่มีสาเหตุมาจากครอบครัวก็สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานได้เช่นเดียวกัน เช่น ครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ มีลูกหลายคนที่อยู่ในวัยเด็ก ต้องดูแลพ่อแม่ที่ชราหรือเจ็บป่วย ทำให้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับครอบครัวจนส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น มาทำงานสาย ลางานบ่อย หรือขาดงาน เป็นต้น

(2) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านความตึงเครียด (Strain-Based Conflict) เป็นรูปแบบของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ที่มีสาเหตุมาจากความตึงเครียดเมื่อบุคคลได้รับความกดดันจากการทำงาน ทำให้เกิดความเครียด หงุดหงิด เก็บกด เมื่อกลับบ้านจึงอาจแสดงพฤติกรรมที่รุนแรงกับคนในครอบครัว ส่วนความตึงเครียดที่เกิดจากครอบครัวก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้เช่นกัน เช่น บุคคลที่ประสบปัญหาการใช้ชีวิตกับคู่สมรส ปัญหาที่เกิดจากลูก ๆ หรือการที่คนในครอบครัวไม่เข้าใจการทำงานและไม่ให้การสนับสนุน การช่วยเหลือ ให้กำลังใจ

(3) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านพฤติกรรม (Behavior-Based Conflict) เป็นรูปแบบของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ที่มีสาเหตุมาจากพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่ใช้ได้ดีในการแสดงบทบาทหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกบทบาทหนึ่ง ถ้าบุคคลไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อเข้าสู่บทบาทที่แตกต่างกัน ก็จะมีโอกาสเกิดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากพฤติกรรมได้

Netemeyer, Boles, and McMurrian (1996) ได้สรุปรูปแบบของการเกิดขึ้นของความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัวไว้ ดังนี้

(1) เกิดจากความต้องการทั่วไปของบทบาทที่ได้รับ หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบ ความต้องการ ความคาดหวังต่อหน้าที่ และภาระที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ได้รับ

(2) เกิดจากเวลาที่ทุ่มเทให้กับบทบาทที่ได้รับ หมายถึง ปริมาณของเวลาที่ได้ทุ่มเทให้กับบทบาทหน้าที่หนึ่งมากเกินไป ทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะไม่สามารถกระทำหน้าที่ของอีกบทบาทหนึ่งที่รับผิดชอบอยู่ได้

(3) เกิดจากความเครียดที่มาจากบทบาทที่ได้รับ หมายถึง ความเครียดที่เกิดจากการที่การกระทำหน้าที่ของบทบาทหนึ่ง ไปขัดขวางอีกบทบาทหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบอยู่

Warner (2005 อ้างถึงใน เชลิสสา, 2551) ระบุสาเหตุ 2 ประการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว คือ

(1) สาเหตุจากตัวบุคคล ได้แก่

- 1.1 ความต้องการประสบความสำเร็จในหลายบทบาทของชีวิต
- 1.2 คุณลักษณะทางครอบครัว เช่น การไม่ได้รับการสนับสนุนจากคู่สมรส การต้องรับภาระหนักในการเลี้ยงดูลูก การดูแลพ่อแม่ที่เจ็บป่วย เป็นต้น
- 1.3 การจัดการการทำงาน
- 1.4 ความเครียดจากการทำงาน

(2) สาเหตุจากองค์การ ได้แก่

- 2.1 ปริมาณการควบคุมการทำงาน
- 2.2 การสนับสนุนจากองค์การและหัวหน้างาน
- 2.3 ปริมาณงาน

**ผลของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว**

Warner (2005 อ้างถึงใน เชลิสสา, 2551) ได้ระบุว่า ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว แบ่งเป็น 2 ประเภท (1) ผลกระทบต่อตนเอง เช่น ความเครียด สุขภาพเสื่อมโทรม ความเหนื่อยล้า และความพึงพอใจในงานลดลง (2) ผลกระทบต่อองค์การ เช่น ผลการปฏิบัติงานลดลง ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง การขาดงาน และอัตราการลาออกจากงานที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นจากความไม่สมดุลกันระหว่าง 2 บทบาท คือ บทบาทด้านการทำงานและบทบาทด้านครอบครัว อันเนื่องจากการที่บุคคลทุ่มเทเวลาและแรงกายแรงใจให้กับบทบาทหนึ่งทำให้เกิดความไม่เพียงพอกับอีกบทบาทหนึ่ง โดยอาจมีสาเหตุมาจากการทำงานหรือครอบครัวก็ได้ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ใน 2 รูปแบบ คือ (1) ความขัดแย้งจากงานสู่ครอบครัว และ (2) ความขัดแย้งจากครอบครัวสู่งาน เช่น เมื่อบุคคลใดที่มีภาระงานที่มากหรือมีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน หรือต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงาน ทำให้เวลาที่จะใช้อยู่ร่วมกับครอบครัวไม่เพียงพอ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในครอบครัว และในทางกลับกันเมื่อบุคคลใดที่มีภาระครอบครัว เช่น ลูกที่ยังเล็ก พ่อแม่ ผู้สูงอายุ หรือผู้ป่วย ที่ต้องดูแลรับผิดชอบ หรือมีปัญหาครอบครัว เช่น มีปัญหากับคู่สมรส ก็จะส่งผลต่อการทำงานของบุคคลนั้นด้วยเช่นกัน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Perceived Organizational Justice)

### ความหมายการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

Greenberg (1990) ได้นิยามว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์การจัดสรรให้พนักงาน และความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทน

Moorman (1991) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึงวิธีการหรือหนทางที่พนักงานตัดสินใจว่าเขาได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรในการทำงานอื่นๆ

Beugre (1996) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งเป็นที่ที่บุคคลทำการแลกเปลี่ยนกันทางสังคมหรือเศรษฐกิจ และยังเกี่ยวข้องถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นระบบหนึ่งของสังคม

Folger and Cropanzano (1998) เสนอไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เกี่ยวข้องกับการกำหนดบรรทัดฐานในการจัดสรรผลตอบแทน และกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน และการตัดสินใจด้านอื่นๆ รวมทั้งการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลในองค์การด้วย ซึ่งกระบวนการหมายถึง การที่บุคคลรู้ว่าวิธีการ กลไก หรือกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการในการตัดสินใจ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท หรือกระบวนการแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ เป็นต้น

### รูปแบบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

Folger and Cropanzano (1998) ได้นำเสนอรูปแบบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Distributive Justice) เป็นการรับรู้ความยุติธรรมต่อผลลัพธ์หรือการจัดสรรที่ได้รับของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลพิจารณาตามความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน โดยบุคคลจะประเมินว่าผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ได้มีความเหมาะสม ถูกต้อง ตามหลักความเป็นธรรมหรือไม่

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เป็นการทำบุคคลรู้ว่าวิธีการระบบ กระบวนการในการตัดสินใจ หรือกระบวนการต่าง ๆ ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) เป็นการที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นด้วยความยุติธรรม อาทิเช่น การที่ผู้บังคับบัญชามีการให้ข้อมูลที่เพียงพอที่จะอธิบายผลการตัดสินใจและสิ่งที่มีอธิบายมีความถูกต้องและเหมาะสม การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ในองค์กร ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

Masterson (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยใช้แนวคิดจาก Price and Mueller (1986) และ Moorman (1991) ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรออกมาเป็น 3 ด้านดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Distributive Justice) หมายถึง ความคิดของพนักงานในองค์กรว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานให้กับองค์กรมีความสมมูลและถูกต้องเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น และผลงานที่ตนปฏิบัติหรือสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความมานะพยายาม ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน เป็นต้น

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) หมายถึง ความคิดของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการที่นำมาซึ่งผลลัพธ์โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาว่ามีความเป็นธรรม ปราศจากอคติ มีความถูกต้องในข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการพิจารณา และตัวบุคคลเป็นที่ยอมรับของสังคมส่วนรวม กระบวนการดังกล่าวต้องไม่ถูกรองงำจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและสามารถตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจนั้นได้

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) หมายถึง ความคิดของพนักงาน ที่มีต่อความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชาในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสุภาพ อ่อนโยนและการให้การยอมรับ เป็นต้น และในด้านการให้และรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาว่ามีเหตุผลเพียงพอที่จะอธิบายการตัดสินใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้หรือไม่ รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนครบถ้วนของผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าตนได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมทั้งจากองค์กรและจากบุคคลที่อยู่ในองค์กรหรือไม่ ทั้งในด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทน และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยการรับรู้ความยุติธรรมแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และ (3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Turnover Intention)

### ความหมายของความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

Mowday, Porter, and Steers (1982) ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะลาออกจากงานว่าเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรนั้นอีกต่อไป โดยความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนี้มีอิทธิพลมาจากความรู้สึกในแง่ลบที่มีต่องานที่ตนทำอยู่

Mobley (1982) ได้ให้ความหมายของการลาออกจากงานว่า หมายถึง การที่พนักงานสิ้นสุดการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) การลาออกโดยสมัครใจ (voluntary turnover) คือ การที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรเอง ด้วยเหตุผลส่วนบุคคลไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม (2) การลาออกโดยไม่สมัครใจ (involuntary turnover) คือ การที่พนักงานลาออกโดยไม่ได้สมัครใจที่จะลาออกจากองค์กรเอง มาจากสาเหตุอื่น เช่น การเกษียณอายุงาน การถูกไล่ออก การถูกปลดออก เป็นต้น

Steers (1988) ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ว่าหมายถึงความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมลาออกจากงานในอนาคต

Rahim, Magner, and Shapiro (2001) สรุปความหมายว่าความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นระดับความคิดของพนักงานที่จะออกจากองค์กรอย่างสมัครใจ

### สาเหตุการเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

Mowday (1981) กล่าวว่าการที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรเป็นผลมาจาก 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน (affective responses to the job) สามารถนำไปสู่พฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมลาออกได้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่องาน เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันความรู้สึกเหล่านี้ก็สามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (non-work) เช่น ความต้องการแรงงาน ความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว การฝึกงาน การทดลองงาน เป็นต้น ก็เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มหรือลดความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานได้

Shikiar and Freudenberg (1982 อ้างถึงใน ลออจิต, 2544) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยผลักดัน (Push Factor) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกในที่สุด ได้แก่

- 1.1 ความไม่พอใจในงาน
- 1.2 ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน
- 1.3 เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความเป็นกันเอง
- 1.4 ขนาดขององค์กร อัตราการลาออกขององค์กรขนาดใหญ่จะมีมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก
- 1.5 การรวมอำนาจ
- 1.6 การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

2. ปัจจัยดึงดูด (Pull Factor) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่มาดึงดูดให้บุคคลมีการเคลื่อนย้ายหรือลาออกจากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ได้แก่

- 2.1 ตลาดแรงงาน
- 2.2 การได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า
- 2.3 มีโอกาสในความก้าวหน้าสูงกว่า
- 2.4 การได้รับผลประโยชน์ที่เกื้อกูลสูงกว่า
- 2.5 ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบ
- 2.6 ความเจ็บป่วยการมีครอบครัวเป็นต้น

#### **กระบวนการและพฤติกรรมของความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน**

Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) ได้เสนอกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจว่าจะอยู่หรือจะลาออกจากองค์กร โดยความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นกระบวนการที่เกิดก่อนการตัดสินใจลาออกจริง ๆ ซึ่งพนักงานจะพิจารณาทางเลือกในงานใหม่เปรียบเทียบกับงานเดิมว่าตนจะได้หรือสูญเสียประโยชน์มากน้อยเพียงใด ถ้าพนักงานคิดว่าการลาออกจะทำให้ตนได้รับผลประโยชน์น้อยกว่าองค์กรเดิมพนักงานผู้นั้นก็จะเลือกที่จะอยู่กับองค์กรเดิมต่อไปและพยายามลดความรู้สึกต่อต้านและพยายามมองงานที่ทำอยู่ในแง่ดีมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนงานจะทำให้ตนได้รับผลประโยชน์มากกว่าพนักงานผู้นั้นก็จะตัดสินใจลาออกจากงานเดิม ยกเว้นสาเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานแต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน เช่น การย้ายงานของกลุ่มสมรส เป็นต้น ทั้งที่จริง ๆ แล้วตัวพนักงานเองยังมีความพึงพอใจในงานปัจจุบันที่ทำอยู่ รวมทั้งอาจเกิดจากการตัดสินใจที่กะทันหัน เช่น การทะเลาะกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น



Mowday (1981) กล่าวว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานมีการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมการลาออกโดยตรง คือ พนักงานจะตัดสินใจลาออกจากงานทันที เมื่อเกิดความรู้สึกที่ต้องการจะลาออก แม้ว่าจะยังไม่มีทางเลือกอื่นหรือไม่มีการรองรับก็ตาม

2. พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก คือ เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ก็จะพยายามค้นหาทางเลือกอื่นที่จะมารองรับเมื่อลาออกจากองค์กรเดิม เพื่อจะไม่ต้องเป็น ผู้ว่างงาน ภายหลังจากที่ลาออกจากงานไปแล้ว ทั้งนี้ โอกาสที่จะค้นหาทางเลือกอื่น ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปของพนักงาน เช่น อายุ เพศ อาชีพ และขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย

3. พฤติกรรมด้านอื่น ๆ คือ เมื่อพนักงานรู้ว่าตนเองไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ต้องการหรือทางเลือกที่ดีกว่าเดิมได้ พนักงานก็จะยังคงไม่ลาออกจากองค์กร แต่จะมีพฤติกรรมอื่นเกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน ความเฉื่อยชา ไม่ทุ่มเทในงาน หรืออาจถึงขั้นการติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ ทั้งนี้พฤติกรรมดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเพื่อลดความตึงเครียด ความวิตกกังวล หรือความคับข้องใจที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้

#### **ผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจากงาน**

Mobley (1982) ได้อธิบายถึงผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจากองค์กร ได้แก่

##### **1. ผลกระทบต่อองค์กร**

1.1 ผลดีต่อองค์กร คือ การที่พนักงานลาออกอาจจะทำให้องค์กรได้คนใหม่ที่ดีกว่าเข้ามาแทนที่ ทำให้เกิดความรู้และมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาสู่องค์กร และอาจลดความขัดแย้งในองค์กรในกรณีที่มีความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องที่ยากจะแก้ไขได้ การลาออกจากงานจึงอาจเป็นวิธีการสุดท้ายที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น

1.2 ผลเสียต่อองค์กร คือ เกิดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เช่น การรับสมัครงาน การคัดเลือก การฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานแทนคนเดิมซึ่งมีความชำนาญในงานและมีความรู้ความสามารถสูง และยังทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น งานล่าช้า ผลผลิตลดลง หรือประสิทธิภาพของงานที่ลดลงในระหว่างการฝึกคนใหม่เพื่อทดแทนคนที่ลาออก กรณีคนที่ลาออกเป็นผู้เชี่ยวชาญก็อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ นอกจากนี้การลาออกของพนักงานอาจมีผลต่อขวัญกำลังใจและทัศนคติของคน ที่ทำงานอยู่ทำให้มีความต้องการเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานสูงขึ้นได้

## 2. ผลกระทบต่อตัวบุคคล

2.1 ผลดีต่อตัวบุคคล คือ บุคคลที่ลาออกจากงานอาจจะได้รับผลประโยชน์ที่มากขึ้น ได้ทำงานที่ท้าทายและใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น มีความก้าวหน้าในงาน หากประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนงานก็จะทำให้มีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น และอาจส่งผลดีต่อบุคคลที่ยังคงอยู่ในองค์กร เช่น การที่มีคนลาออกไปเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่ยังคงอยู่ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้นก็ได้

2.2 ผลเสียต่อตัวบุคคล คือ การลาออกจากงานอาจทำให้สูญเสียประโยชน์บางอย่างที่จะได้รับจากหน่วยงาน เช่น ความอาวุโส หรือผลประโยชน์ด้านค่าตอบแทนหรือสวัสดิการอื่น ๆ การเปลี่ยนงานอาจทำให้เกิดความเครียด หรืออาจเกิดผลกระทบกับครอบครัว หรือความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น นอกจากนี้การที่มีคนลาออกจากองค์กรอาจจะทำให้คนที่คงอยู่พยายามที่จะค้นหาสาเหตุว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คนอื่นลาออกจากงานทำให้เขามีความคิดที่จะหาทางเลือกใหม่และลาออกตามไปด้วย หรืออาจเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือต่อองค์กรได้

## 3. ผลกระทบต่อสังคม

3.1 ผลดีต่อสังคม คือ เปลี่ยนการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่องค์กรใหม่ และหากได้รับผลตอบแทนที่สูงก็จะทำให้รายได้เฉลี่ยของประชากรสูงขึ้น

3.2 ผลเสียต่อสังคม คือ การที่องค์กรมีคนลาออกจากงานมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น อาจมีผลให้ราคาสินค้าสูงขึ้นและอาจทำให้องค์กรไม่สามารถขยายการลงทุนได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน หมายถึง ความคิดที่จะลาออกจากการทำงานในองค์กรของบุคคล และมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการความต้องการที่จะหางานใหม่ ซึ่งเกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไป โดยความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นกระบวนการที่เกิดก่อนที่จะตัดสินใจลาออกจริง ๆ ซึ่งพนักงานจะเปรียบเทียบทางเลือกใหม่หรืองานใหม่กว่าตนจะได้ประโยชน์หรือสูญเสียประโยชน์ หากพนักงานคิดว่าการลาออกทำให้ได้ประโยชน์มากกว่าก็จะตัดสินใจลาออกจากงาน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Lehmkuhl (1999) ศึกษาพบว่าความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวนั้นยังสามารถนำไปสู่อัตราการขาดงานสูงของพนักงานและทำให้ระดับการปฏิบัติงานต่ำลง นอกจากนี้พนักงานซึ่งประสบปัญหาความไม่สมดุลระหว่างงานกับครอบครัวมีความตั้งใจในการที่จะลาออกจากรางานและหางานใหม่ทำ และจากการศึกษายังพบอีกว่าพนักงานที่ประสบปัญหาความไม่สมดุลระหว่างงานกับครอบครัวมีความตั้งใจที่จะลาออกจากรางานเพื่อหางานใหม่ทำ

Haar (2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากรางานจากกลุ่มลูกจ้างในประเทศนิวซีแลนด์ จำนวน 100 คน พบว่าความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานส่งผลกระทบต่อครอบครัวและความขัดแย้งที่เกิดจากครอบครัวส่งผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งความขัดแย้งทั้ง 2 รูปแบบนี้ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากรางานและยังพบอีกว่า การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากครอบครัวมีผลทำให้การลาออกจากรางานลดลง

Haar, Roche and Taylor (2012) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว กับความตั้งใจที่จะลาออกจากรางาน ของพนักงานที่เป็นครอบครัวเมารี กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานชาวเมารี ประเทศนิวซีแลนด์ จำนวน 197 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากรางาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Daileyl and Kirk (1992) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตั้งใจลาออกจากรางาน ของพนักงานด้านเทคนิคต่าง ๆ เช่น พนักงานออกแบบ พนักงานตรวจสอบและประกันสินค้าพนักงานซ่อมคอมพิวเตอร์ ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากรางาน

Jones and Skarlicki (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับความตั้งใจลาออกจากรางาน ของพนักงานชายจำนวน 159 คน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิบัติต่อบุคคลกับการลาออก พบว่าเมื่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิบัติต่อบุคคลของพนักงานและการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับต่ำมีผลต่อการลาออกจากรางานอยู่ในระดับสูง

Parker and Kohlmeyer (2005) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจด้านบัญชี กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบัญชีของบริษัทขนาดใหญ่ 3 บริษัท ในประเทศแคนาดา จำนวน 76 คน พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการที่จะลาออกจากงาน

กรพินธุ์ จิระพงษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน จำนวน 395 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม และการรับรู้ความยุติธรรมแต่ละด้าน คือ ด้านระบบ ด้านกระบวนการ ด้านผลตอบแทนและด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการที่จะลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบอีกว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันสามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ไม่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปรกรณ์ ล้อมโยธิน (2555) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 903 คน ผลการวิจัยสรุปได้ คือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความสมดุลของชีวิตกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

## 2.5 สมมติฐานในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

2.5.1 ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (ความขัดแย้งจากงานสู่ครอบครัว และความขัดแย้งจากครอบครัวสู่งาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสวนสัตว์เชียงใหม่

2.5.2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสวนสัตว์เชียงใหม่

2.5.3 ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (ความขัดแย้งจากงานสู่ครอบครัว และความขัดแย้งจากครอบครัวสู่งาน) และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์) สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสวนสัตว์เชียงใหม่ได้

## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

