

ความตั้งใจในการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกรภาคเหนือของประเทศไทย

ปริญญ์ กันธะวงศ์^{1*} ศิริกุล ตูลาสมบัติ¹ วิยะดา ชัยเวช¹

Received: March 26, 2025

Revised: August 31, 2025

Accepted: September 2, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความตั้งใจในการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกรภาคเหนือของประเทศไทย และผลการศึกษาจะถูกพัฒนาเป็นโมเดลหรือแบบจำลองเชิงกลยุทธ์สำหรับความตั้งใจในการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกร จำนวน 9 คน ข้อมูลที่ได้ถูกวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และซอฟต์แวร์ ATLAS.ti ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกร ได้แก่ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน ความสำเร็จในอดีต และการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงการจัดสรรเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวที่เหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนจากองค์กรในการลดความขัดแย้งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และ 3) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากการได้รับโอกาสพัฒนา ความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน และสวัสดิการที่เพียงพอ นอกจากนี้ งานวิจัยยังค้นพบปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจ ส่งเสริมทักษะ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้าง ความผูกพันของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกร

คำสำคัญ: ความตั้งใจในการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกร

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

* Corresponding author Email: mju6706501002@mju.ac.th

The Retention Intention of Pig Farm Veterinarians in Northern Thailand

Parinya Kantawong^{1*} Sirikul Tulasombat¹ Wiyada Chaiwet¹

Abstract

This research aims to explore the intention to remain among pig farm veterinarians in Northern Thailand. The findings will be used to develop a strategic model for enhancing their intention to remain in the profession. A qualitative research approach was employed, utilizing in-depth interviews with 9 pig farm veterinarians. The collected data were analyzed using content analysis and ATLAS.ti software to extract key themes. The findings revealed that the major factors influencing pig farm veterinarians retention include: 1) Self-efficacy, which stems from work experience, past achievements, and support from management; 2) Work-life balance, reflecting the appropriate allocation of work and personal time, as well as organizational support in mitigating work-life conflicts; and 3) Employee Engagement to the organization, which arises from opportunities for development, a sense of job security, and adequate welfare. Additionally, the study identified first-line leadership as a crucial factor contributing to pig farm veterinarians retention, as it plays a significant role in building confidence, enhancing skills, and fostering an environment that promotes employee engagement.

Keywords: Retention Intention, Pig Farm Veterinarians

¹ Faculty of Business Administration, Maejo University

บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญปัญหาด้านแรงงานเป็นอย่างมาก สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ปัญหาด้านแรงงานเหล่านี้มีผลกระทบต่อทั้งภาคธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศ (ชญาณี ชวะโนทย์ และคณะ, 2559) ซึ่งปัญหาการขาดแคลนแรงงานมาจากหลายสาเหตุต่าง ๆ อาทิเช่น ปัญหาการขาดแคลนแรงงานจากสังคมผู้สูงอายุ จากการที่ประเทศไทยกำลังเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุขั้นสุดยอด (Super-aged society) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้สัดส่วนประชากรวัยทำงานลดลงจาก 62% ในปี พ.ศ. 2566 ซึ่งในอนาคตจะเหลือเพียง 50% ในปี พ.ศ. 2593 โดยเฉพาะในธุรกิจที่ต้องพึ่งพาแรงงานจำนวนมาก เช่น ภาคเกษตรกรรม การลดลงของแรงงานในกลุ่มนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาขาดแคลนกำลังคนและส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวม (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น อุตสาหกรรมปศุสัตว์ที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ ดูแลสัตว์ ในปัจจุบันยังพบว่าการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการแรงงานและการพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ขาดความสามารถในการแข่งขันในภาคธุรกิจ (ประสงค์ ศิริมณฑล และคณะ, 2565) นอกจากนี้พนักงานยังมีแนวโน้มที่จะลาออก เนื่องจากต้องการงานที่มีชั่วโมงการทำงานที่มีความยืดหยุ่น และได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งในปี พ.ศ. 2568 นี้ประเทศไทยมีความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมที่มีความการขยายตัว เช่น การผลิตอาหาร เป็นต้น (โรเบิร์ต วอลเทอร์ส ประเทศไทย, 2568)

ฟาร์มเลี้ยงสุกรในภาคเหนือของประเทศไทยมีลักษณะโครงสร้างตามผังองค์กรตามลำดับคือ ผู้จัดการฟาร์ม สัตวบาลฟาร์ม และผู้ช่วยสัตวบาลฟาร์ม โดยงานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ สัตวบาลฟาร์มเลี้ยงสุกร ผู้ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการเลี้ยงสุกรอย่างใกล้ชิด และถือว่าเป็นต้นน้ำของอุตสาหกรรมเลี้ยงสุกร โดยมีหน้าที่ปฏิบัติทั้งในส่วนของสุกรพันธุ์ และสุกรขุน ตั้งแต่กระบวนการรีดน้ำเชื้อสุกร ผสมเทียม ทำคลอด กรอฟัน ตัดหาง ดูแลสุกรตั้งแต่การวางแผนสูตรอาหาร การทำวัคซีน การทำความสะอาดโรงเรือน จนถึงกระบวนการสุดท้ายคือการจัดจำหน่ายสุกรมีชีวิต ซึ่งจะเห็นได้ว่า หน้าที่หลักของสัตวบาลฟาร์มเลี้ยงสุกรมีความจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน รวมถึงมีความอดทนต่อภาระงานที่ต้องปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้คงอยู่กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งสัตวบาลฟาร์มเลี้ยงสุกร ซึ่งมีโอกาสที่จะลาออกสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฟาร์มเลี้ยงสุกรในภาคเหนือแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยเล่มนี้ ที่กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานจากสถิติการลาออกในภาพรวมของบริษัทฟาร์มเลี้ยงสุกรทั้งประเทศปรากฏว่า ปี พ.ศ. 2563-2566 มีจำนวนการลาออกสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนคนลาออก 1,469 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60 ปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนคนลาออก 2,239 คน คิดเป็นร้อยละ 10.59 ปี พ.ศ. 2565 มีจำนวนคนลาออก 2,645 คน คิดเป็นร้อยละ 12.41 และปี พ.ศ. 2566 มีจำนวนคนลาออก 2,644 คิดเป็นร้อยละ 12.11 ซึ่งมีอัตราการลาออกสูงขึ้นทุกปี (บริษัทฟาร์มเลี้ยงสุกรของประเทศไทย, 2566)

จากปัญหาการลาออกของพนักงานฟาร์มเลี้ยงสุกรของประเทศไทยนั้น ส่งผลกระทบต่อฟาร์มเลี้ยงสัตว์ในภาคเหนือเป็นอย่างมาก จากงานวิจัยของ อัจจิมา เสนานิवास และ สรัญญ์ อุสินยาง (2565) กล่าวถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรที่จะส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ ภัทรพร จันตะนี (2565) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างราบรื่น หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรได้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป จากการทบทวนวรรณกรรมปรากฏถึงประเภทของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความผูกพันของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ทางผู้วิจัยจึงสนใจศึกษางานวิจัยนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในฟาร์มเลี้ยงสุกรภาคเหนือของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวกลายเป็นหนึ่งในเป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ คือ ทฤษฎีพฤติกรรมที่วางแผนไว้ (Theory of Planned Behavior: TPB) ซึ่งพัฒนาโดย Ajzen (1991) TPB ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลมีเจตนา (Intention) ที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น และเจตนาเกิดขึ้นจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่

- 1) ทศนคติต่อพฤติกรรม (Attitude toward the Behavior) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมหนึ่ง ๆ ว่ามีคุณค่า มีประโยชน์ หรือไม่น่าพึงพอใจ
- 2) บรรทัดฐานอัตวิสัย (Subjective Norms) ความรับรู้ถึงแรงกดดันหรือความคาดหวังจากคนรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือครอบครัว
- 3) การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control: PBC) ความเชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนั้นได้ เช่น สภาพแวดล้อม หรือทรัพยากรที่มีอยู่

โดยเมื่อบุคคลมีทัศนคติเชิงบวก ได้รับการสนับสนุนจากสังคม และรู้สึกว่าจะสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ จะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุพฤติกรรมนั้น ซึ่งในบริบทของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร (Intention to Stay) และ TPB ถูกนำมาใช้ในหลากหลายสาขา เช่น การศึกษาความปลอดภัยในที่ทำงาน การเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร โดย Nimri, et al. (2019) ศึกษาปัจจัยทั้งสามของ TPB ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งงานวิจัยนี้จึงใช้ TPB เป็นกรอบในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ที่ส่งผลต่อเจตนาในการคงอยู่กับองค์กร (Intention to Stay)

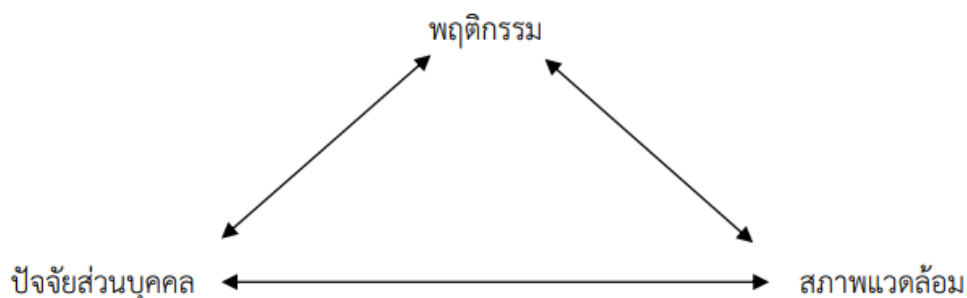
1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง

การรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital หรือ PsyCap) ที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ของศาสตราจารย์มาร์ติน ซิลิกแมน (Seligman, 1998) ซึ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ แทนที่จะมุ่งหาความผิดปกติทางจิตวิทยาแบบเดิม ทุนทางจิตวิทยาประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน งานวิจัยของ Luthans et al. (2007) รวมถึง วรรณญา แดงสนธิ และ ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ (2557) พบว่าทุนทางจิตวิทยาที่สูงช่วยให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นและสามารถพัฒนาตนเองได้ดีกว่าปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศหรือระดับสติปัญญา ซึ่งทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทุนทางจิตวิทยาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึง ความเชื่อหรือความมั่นใจของบุคคลในศักยภาพของตนเองในการจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ และดำเนินพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการอธิบายโดยนักวิชาการหลายท่าน เช่น Bandura (1997) ที่เน้นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นความเชื่อในการวางแผนและดำเนินการเพื่อรับมือกับสถานการณ์อนาคต ขณะที่ Pajares (2002) มองว่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนทักษะที่มี แต่เป็นความเชื่อในการใช้ทักษะที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Gist and Mitchell (1992) และ Maddux (2002) ยังกล่าวถึงมิติของความมั่นใจและการมองโลกในแง่ดีที่ช่วยให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จในการกระทำของตนเอง รพีพรรณ สมจิตรนิก (2557) และ ศุภิสรา นาคผจญ (2564) ชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อการเลือกกระทำ ความพยายาม และแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

Bandura (1997) นักจิตวิทยาชาวแคนาดา ได้กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นโครงสร้างที่สำคัญและมีบทบาทโดยตรงใน ทฤษฎีการรู้คิดทางสังคม (Social Cognitive Theory) ซึ่งเขาได้นำเสนอไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 โดยแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้อธิบายว่า พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยทางสภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของปัจจัยส่วนบุคคล

และปัจจัยด้านพฤติกรรม ทั้งหมดนี้มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่เรียกว่า Reciprocal Determinism ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ปัจจัยทั้งสาม ได้แก่ บุคคล พฤติกรรม และสภาพแวดล้อม ส่งผลซึ่งกันและกัน ในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล การเรียนรู้และพฤติกรรมของมนุษย์จึงเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยเหล่านี้ ไม่ใช่เพียงแค่การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียว โดยเขียนให้เห็นชัดขึ้น ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างความสัมพันธ์การรับรู้ความสามารถของตนเอง

ที่มา: Bandura (1997)

Bandura (1997) อธิบายว่า บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถตนเองในระดับสูง มักเลือกทำงานที่มีความยากและท้าทาย พร้อมทั้งมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ พวกเขาจะใช้ความพยายามและความอดทนมากกว่าผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถตนเองต่ำ อีกทั้งยังเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อ แตกต่างจากบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถตนเองต่ำ ซึ่งมักเลือกทำงานที่ง่าย ขาดความพยายาม และหลีกเลี่ยงความท้าทาย เมื่อพบอุปสรรคก็มักจะท้อถอยได้ง่าย นอกจากนี้ยังส่งผลต่อพฤติกรรมและปฏิกิริยาทางอารมณ์ เช่น ความเครียด ความวิตกกังวล และความกลัวความล้มเหลว

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การรับรู้ความสามารถตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลในการใช้ทักษะที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ แม้บุคคลสองคนจะมีทักษะที่ใกล้เคียงกันและอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน แต่พวกเขาอาจแสดงพฤติกรรมและการตอบสนองที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ การพัฒนาการรับรู้ความสามารถตนเองจึงต้องคำนึงถึงทั้งระดับทักษะและความเชื่อมั่นของบุคคลว่าตนสามารถใช้ทักษะเหล่านั้นให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงวิธีการจัดการตนเองเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยแหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของตนเอง ประกอบด้วย

1) ประสบการณ์และความสำเร็จของสถานการณ์เดียวกันกับอดีต (Mastery Experience) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง หากบุคคลเคยประสบความสำเร็จในงานหรือสถานการณ์ที่คล้ายกันมาก่อน จะช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าสามารถทำสิ่งนั้นได้อีก ในทางกลับกัน หากเคยล้มเหลว อาจลดความมั่นใจและเกิดความลังเลในการทำสิ่งเดียวกันในอนาคต

2) การรับรู้ประสบการณ์ของผู้อื่น (Vicarious Experience) เกิดจากการสังเกตหรือรับรู้ถึงความสำเร็จของผู้อื่น โดยเฉพาะบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับตนเอง หากเห็นว่าผู้อื่นสามารถทำสิ่งหนึ่งได้สำเร็จ บุคคลจะมีแนวโน้มเชื่อว่าตนเองก็สามารถทำได้เช่นกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่บุคคลยังไม่มีประสบการณ์ตรง

3) การจูงใจด้วยคำพูด (Verbal Persuasion) คำพูดให้กำลังใจจากบุคคลอื่น เช่น ครู หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน สามารถเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของบุคคลได้ การสนับสนุนทางวาจาสามารถช่วยให้บุคคลเกิดแรงบันดาลใจและกล้าลงมือทำสิ่งที่อาจรู้สึกไม่มั่นใจ

4) สภาวะทางกายและอารมณ์ (Physiological and Emotional States) สภาวะร่างกายและอารมณ์มีผลต่อระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง เช่น ความเครียด วิตกกังวล หรืออาการเหนื่อยล้า อาจทำให้บุคคลรู้สึกท้อแท้ที่ทำงานนั้นยากขึ้น ในทางกลับกัน หากบุคคลรู้สึกผ่อนคลายและมีสภาวะอารมณ์เชิงบวก จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

แนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน Work-Life Balance (WLB) มีรากฐานมาจากแนวคิด คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการทดลอง Hawthorne ของ Elton Mayo ที่ดำเนินการระหว่างปี ค.ศ. 1924-1932 การทดลองนี้ทำให้เกิดความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานและแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดพัฒนาการทางพฤติกรรมศาสตร์ในองค์กร และกลายเป็นรากฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเวลาต่อมา ในช่วงปี ค.ศ. 1960 การเพิ่มขึ้นของแรงงานสตรีทำให้เกิดความท้าทายในการปรับสมดุลระหว่างบทบาทการทำงานและภาระหน้าที่ในครอบครัว ส่งผลให้แนวคิด Work-Family Conflict (WFC) ได้รับความสนใจมากขึ้น ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับ Work-Life Balance ช่วงปี ค.ศ. 1970 มีการเรียกร้องสิทธิแรงงานและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน แม้ว่าคำว่า Work-Life Balance ยังไม่ถูกใช้โดยตรง แต่แนวคิดเกี่ยวกับ Quality of Work Life (QWL) ได้รับการพัฒนาโดย Walton (1973) ซึ่งให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในมิติที่กว้างขึ้น ต่อมาในช่วง ค.ศ. 1980 แนวคิด Work-Life Balance เริ่มได้รับความสนใจ โดยมีการกล่าวถึงความสำคัญของการลดชั่วโมงการทำงานและการปรับเวลาทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น นโยบาย Flexible Working Hours

Greenhaus and Beutell (1985) ได้ทำการศึกษาสำคัญเกี่ยวกับ Work-Family Conflict (WFC) ซึ่งระบุว่าความขัดแย้งระหว่างบทบาทในงานและครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสมดุลของพนักงาน งานวิจัยนี้เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิด Work-Life Balance ที่เน้นการลดความขัดแย้งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว รวมถึงการเพิ่มความพึงพอใจในบทบาททั้งสองด้าน ในช่วงปี ค.ศ. 1990 มีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความเครียดจากงานต่อสุขภาพจิตและชีวิตครอบครัว ทำให้แนวทางการลดความเครียดและสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กรได้รับความสำคัญมากขึ้น จนกระทั่งในยุคปัจจุบัน Work-Life Balance กลายเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรให้

ความสำคัญกับสวัสดิการที่สนับสนุนสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เช่น นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work), การทำงานทางไกล (Remote Work) และสวัสดิการด้านครอบครัว เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการบริหารจัดการบทบาทระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มความกลมกลืนในชีวิต (Clark, 2000; Greenhaus & Allen, 2011) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร เวลา และพลังงานอย่างเหมาะสม (Marks & MacDermid, 1996) รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของทั้งงานและครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพ (Hill et al., 2001) นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังเน้นการบูรณาการงานและชีวิตส่วนตัวให้สนับสนุนกัน (Voydanoff, 2005) และขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลว่าเขาสามารถจัดการบทบาทต่าง ๆ ได้อย่างสมดุล (Kalliath & Brough, 2008) นฤมล เมียนเกิด (2558) และ ปัทมวรรณ จินดารักษ์ และสายสุนีย์ เกษม (2562) ได้ชี้ให้เห็นว่า Work-Life Balance ของพนักงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงาน โดยมีองค์ประกอบสำคัญของ Work-Life Balance สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่

1) สมดุลด้านเวลา (Time Balance) หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรเวลา ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ให้หน้าที่ในด้านใดด้านหนึ่งส่งผลกระทบต่ออีกด้านมากเกินไป

2) สมดุลด้านการมีส่วนร่วม (Involvement Balance) หมายถึง ระดับของการมีส่วนร่วมทางจิตใจและอารมณ์ในแต่ละบทบาท บุคคลที่สามารถรักษาสอดคล้องด้านนี้ได้จะให้ความสำคัญทั้งกับงานและชีวิตส่วนตัวในลักษณะที่เหมาะสม

3) สมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคคลมีต่อทั้งงานและชีวิตส่วนตัว บุคคลที่มีสมดุลด้านนี้จะรู้สึกพึงพอใจกับบทบาทของตนเองทั้งในที่ทำงานและชีวิตส่วนตัวโดยไม่มีความรู้สึกเสียเปรียบหรือความเครียดจากความไม่สมดุลของสองด้าน

3. แนวคิดทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) เป็นแนวคิดในการบริหารและพัฒนาองค์กรที่ได้รับความนิยม โดยเฉพาะในองค์กรที่ปรึกษาและบริษัทชั้นนำ ซึ่งใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดนี้ได้รับการกล่าวถึงโดย The Gallup Organization ผ่านหนังสือ “First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently” ในปี ค.ศ. 1999

ความผูกพันในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานที่มุ่งมั่นใช้พลังงานและความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Gubman, 2003) โดยเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนองค์กรอย่างยั่งยืน (IBLF Organization, 2003) นอกจากนี้ ความผูกพันยังสะท้อนถึงความตั้งใจของพนักงานในการอุทิศเวลาและแรงกายเกินมาตรฐานปกติ (Perrin, 2003) รวมถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการมีส่วนร่วม

อย่างแท้จริง (Hewitt Associates, 2004; IES, 2004) The Gallup Organization (2006) กล่าวถึงความผูกพันเป็นการสร้างความเป็นหุ้นส่วนระหว่างพนักงานกับองค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแรงจูงใจส่วนบุคคล ขณะที่ Woodruffe (2006) เน้นว่าความผูกพันสะท้อนถึงความมุ่งมั่นและความสามารถของพนักงานในการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งหมดนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ ความผูกพันในงานของพนักงานเกิดขึ้นเมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของตนเอง โดยพนักงานที่มีความผูกพันจะมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นตอบสนองบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ทั้งในด้านร่างกาย ความคิด และอารมณ์ ซึ่งสะท้อนถึงพลังในการทำงานและความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ พนักงานที่มีความผูกพันมักแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการทำงานมากกว่าปกติ และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมากขึ้น (Bakker & Schaufeli, 2008; Banker et al, 2011; Lailah Imandin, 2014)

Kahn (1990) เป็นนักวิชาการคนแรกที่พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ Employee Engagement โดยเสนอว่าความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1) ความหมายของงาน (Meaningfulness) หมายถึง ระดับที่พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนมีคุณค่า มีความสำคัญ และส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรหรือสังคม เมื่อพนักงานเห็นว่าการงานของตนมีความหมาย พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่

2) ความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน (Psychological Safety) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น ทดลองไอเดียใหม่ ๆ และแสดงความสามารถของตนเอง โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือลงโทษ องค์กรที่สร้างบรรยากาศแห่งความปลอดภัยช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

3) พลังงานและทรัพยากรในการทำงาน (Availability) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พลังงานนี้รวมถึงทั้งพลังงานทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี และการสนับสนุนจากองค์กร หากพนักงานมีทรัพยากรที่เหมาะสม พนักงานจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. แนวคิดความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร

ความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร (Intention to Stay) เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจที่ทำงานหรือเลือกลาออก โดยทฤษฎีพฤติกรรมที่วางแผนไว้ (Theory of Planned Behavior: TPB) ซึ่งพัฒนาโดย Ajzen (1991) TPB ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลมีเจตนา (Intention) ที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น และเจตนาเกิดขึ้นจาก 3 ปัจจัยหลัก

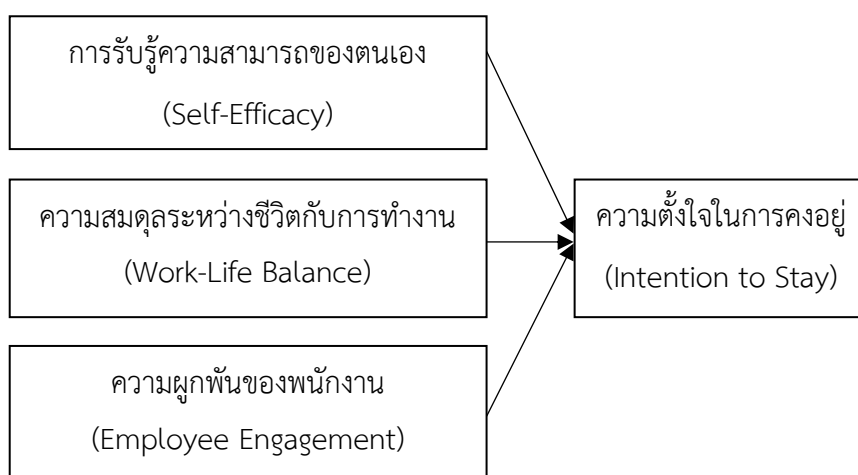
1) ทศคติต่อพฤติกรรม (Attitude Toward The Behavior) หมายถึง ความรู้สึกหรือการประเมินของบุคคลว่าชอบหรือไม่ชอบต่อพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร ซึ่งหากพนักงานมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อองค์กร ก็จะมีแนวโน้มที่พนักงานจะมีความตั้งใจอยู่กับองค์กรมากขึ้น

2) การคล้อยตามกลุ่ม (Subjective Norm) เป็นการรับรู้แรงกดดันจากกลุ่มหรือสังคมรอบข้างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน โดยหากพนักงานรับรู้ว่าคุณในทีมหรือเพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญกับการอยู่ในองค์กร หรือได้รับแรงสนับสนุนจากคนรอบข้างในการคงอยู่ต่อ ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่คงอยู่กับองค์กรมากขึ้น

3) การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) หมายถึง การประเมินของพนักงานว่าการตัดสินใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไปนั้นง่ายหรือยากเพียงใด ซึ่งหากพนักงานมีการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงื่อนไขในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หรือความสมดุลของชีวิตส่วนตัวกับงาน ก็จะช่วยเพิ่มโอกาสให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

โดยเมื่อบุคคลมีทัศนคติเชิงบวก ได้รับการสนับสนุนจากสังคม และรู้สึกว่าสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ จะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุพฤติกรรมนั้น ซึ่งในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร (Intention to Stay) และ TPB ถูกนำมาใช้ในหลากหลายสาขา เช่น การศึกษาความปลอดภัยในที่ทำงาน การเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร โดย Nimri, et al. (2019) ศึกษาปัจจัยทั้งสามของ TPB ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ สามารถระบุนกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้ พนักงานที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองจะมีความมั่นใจในการจัดการงานแม้ต้องเผชิญกับปัญหา จึงส่งผลให้มีความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้เมื่อพนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในทั้งด้านอาชีพและครอบครัว ลดความเครียด และส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลบวกต่อความตั้งใจในการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางอารมณ์ ความปลอดภัย และแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้มีความตั้งใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะยาว



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จากสถิติมีจังหวัดที่ทำอุตสาหกรรมเลี้ยงสัตว์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำปาง (กลุ่มสารสนเทศและข้อมูลสถิติ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2566: 13) ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงทำการวิจัยในฟาร์มสุกร 3 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำปาง โดยเลือกจากจังหวัดเชียงรายมีผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 ราย จังหวัดเชียงใหม่มีผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 ราย และจังหวัดลำปางมีผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 ราย เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลมีความสัมพันธ์กับประเด็นที่ศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์ในการเลือกดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งสัตวบาลฟาร์ม
- 2) เป็นผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 1 ปี
- 3) เป็นผู้ปฏิบัติงานในฟาร์มเลี้ยงสุกร

ทั้งนี้ในงานวิจัยจะไม่มีกระบวนการระบุตัวตนของผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ โดยกระบวนการเก็บข้อมูลใช้รหัสแทนรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีการเก็บรักษาข้อมูลของผู้สัมภาษณ์โดยไม่มีการเผยแพร่ โดยหากในระหว่างดำเนินงานวิจัย หากเมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักครบทั้ง 9 คน แล้วไม่สามารถสรุปข้อมูลได้ จะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจนกว่าข้อมูลมีความอิ่มตัว

2. เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยใช้โครงสร้างคำถามแบบปลายเปิด ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง (Face to face Interview) และนักวิจัยสามารถสังเกตท่าทางและบุคลิกภาพของผู้สัมภาษณ์ได้โดยตรง สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีแนวทางในการสัมภาษณ์จากการทบทวนวรรณกรรมจากทฤษฎีและ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความผูกพันของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงาน ดังนี้

- 1) ข้อคำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์
- 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง
- 3) ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน
- 4) ข้อคำถามเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- 5) ข้อคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงาน

วิธีการตรวจสอบความถูกต้องผ่านผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบคำถามและความสัมพันธ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์งานวิจัย

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1) ทำการระบุกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการสัมภาษณ์รวมทั้งสิ้น 9 คน โดยกระบวนการเก็บข้อมูลใช้รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีการเก็บรักษาข้อมูลส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์ โดยไม่มีการระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก พร้อมทั้งทำหนังสือขออนุญาตการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัย

2) ทำการเจรจาขอนัดสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้าเพื่อทำการนัด การสัมภาษณ์ โดยติดต่อดังหมาย วัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์ โดยเริ่มการรวบรวมข้อมูลจากจังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ และลำปาง ตามลำดับ

3) ในวันที่ดำเนินการสัมภาษณ์ทำการขออนุญาตก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล และชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลหลักทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และรายละเอียดการวิจัยก่อนทำการสัมภาษณ์ทุกครั้ง และมีการสรุปข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้รับทราบ

4) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยมีการบันทึกเสียง (Recording) จดบทบันทึกที่ระหว่างดำเนินการสัมภาษณ์ และมีการตรวจสอบข้อมูลที่รวบรวมได้กับผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดหมวดหมู่ และการจัดรูปแบบของข้อมูลเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้น ในข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกถูกวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยโปรแกรม ATLAS.ti 23 โดยดำเนินการตามขั้นตอน Lincoln and Guba (1985), Creswell (2007; 2014) ดังนี้:

- 1) การอ่านทบทวนข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของข้อมูลทั้งหมด
- 2) Open Coding กำหนดรหัสเบื้องต้นจากถ้อยคำ ข้อความ หรือแนวคิดที่ปรากฏในข้อมูล
- 3) Axial Coding จัดกลุ่มรหัสที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่

4) Thematic Analysis สังเคราะห์หมวดหมู่รหัสให้กลายเป็นธีมหลักที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดทำ ตารางสรุปรหัสและธีม เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและหัวข้อวิจัย และเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิค Member Checking โดยส่งสาระสำคัญของเนื้อหาให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง และใช้ Peer Debriefing โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิเคราะห์รหัสบางส่วนเพื่อเทียบเคียงความสอดคล้องในการตีความข้อมูล

5) สรุปผลการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกรภาคเหนือของประเทศไทย และจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานของฟาร์ม

ผลการวิจัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกจากสัตว์บาลฟาร์มสุกรที่มีประสบการณ์ตรงอย่างน้อย 1 ปี และสามารถสื่อสารความคิดและประสบการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดคือ 9 คน ทั้งนี้ จำนวนดังกล่าวได้จากการพิจารณาข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) ซึ่งหมายถึงจุดที่ข้อมูลใหม่ไม่ก่อให้เกิดธีมหรือรหัสใหม่เพิ่มเติม (Creswell, 2014) โดยในระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า หลังจากการสัมภาษณ์ครั้งที่ 7 เป็นต้นไป ไม่มีรหัสหรือหัวข้อใหม่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญปรากฏเพิ่มเติม และข้อมูลมีลักษณะซ้ำอย่างต่อเนื่อง จึงหยุดการเก็บข้อมูลเมื่อครบ 9 คน หลังจากที่ได้วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของสัตว์บาลฟาร์มเลี้ยงสุกรในภาคเหนือมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านสภาวะทางกายและอารมณ์ ด้านประสบการณ์และความสำเร็จในอดีต และด้านการรับรู้ประสบการณ์ของผู้อื่น กล่าวโดยสรุปคือ ประสบการณ์ความสำเร็จในอดีตก่อให้เกิดเป็นทักษะ และส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในปัจจุบันและอนาคตได้ ทั้งงานที่สำคัญ งานยากและซับซ้อน หรืองานที่ทำทนาย สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้การที่ได้รับคำแนะนำจากประสบการณ์ของผู้จัดการช่วยให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และส่งผลให้สำเร็จเหมือนผู้จัดการได้ ทั้งนี้ตัวพนักงานเองต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ ที่จะไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีความทุ่มเท กล้าเผชิญกับอุปสรรคที่เข้ามาจนเกิดเป็นความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“....เราเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เราเคยทำ จึงคิดว่างานหรือปัญหาที่เข้ามาไม่น่าจะยากหรือมีผลกระทบต่อการทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จได้ค่ะ.....” (ผู้ให้สัมภาษณ์ รหัส A001)

“.....ผมคิดว่าประสบการณ์ในอดีตจะทำให้เราประสบความสำเร็จได้ และการพัฒนาตัวเองไปเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานทำทนาย หรือซับซ้อน ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคตได้ครับ.....” (ผู้ให้สัมภาษณ์ รหัส A008)

2) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความพึงพอใจ ด้านเวลา และด้านการมีส่วนร่วม กล่าวโดยสรุปคือ ด้านเวลา พนักงานส่วนใหญ่สามารถจัดสรรเวลาการทำงานและครอบครัวได้ มีการแบ่งเวลาได้อย่างเหมาะสม โดยเวลาทำงานตั้งแต่ 08.00-17.00 น. และหลังเลิกงานสามารถมีเวลาให้กับครอบครัวได้ ยังสามารถจัดสรรเวลาสำหรับตนเองโดยหลังเลิกงานพนักงานมีกิจกรรมออกกำลังกาย ชมภาพยนตร์ ฟังเพลง และงานอดิเรกที่ตนสนใจได้ ด้านการมีส่วนร่วม พนักงานสามารถมีส่วนในการทำกิจกรรมกับครอบครัวได้ในวันหยุดโดยไม่ถูกรบกวนจากงาน โดยฟาร์มมีนโยบายให้ผู้จัดการปฏิบัติงานแทนพนักงานที่มีแผนการลาหยุดงานไว้ล่วงหน้า หากในวันหยุดมีความจำเป็นฉุกเฉินที่จะต้องติดต่อเรื่องงานกับพนักงาน ทางฟาร์มมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถใช้การติดต่อทาง Application Line เพื่อตอบคำถามต่าง ๆ ได้ เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีความทันสมัย ซึ่งด้วยเหตุนี้จึงไม่ได้รับกวนการทำกิจกรรมกับครอบครัวในวันหยุด และสามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างสมดุล และด้านความพึงพอใจ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเป็นอย่างมากในการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีความสุขกับการทำงานและอยู่กับครอบครัว จึงทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“....เวลาทำงานปกติ อยู่ที่ 08.00-17.00 น. ค่ะ หลังเลิกงานแบ่งเวลาพักผ่อน ทำกิจกรรม และก็โทรหาพูดคุยกับคนที่บ้าน ยังบริหารจัดการเวลาได้ ไม่กระทบเรื่องงาน เวลาส่วนตัว หรือครอบครัวค่ะ.....”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ รหัส A003)

“....ตอนนี้สามารถบริหารจัดการเวลาได้ครับ ไม่ได้แย่ บางครั้งมีบ้างที่ลาพักผ่อนแล้วต้องตอบงาน แต่เนื่องจากสมัยนี้มีเทคโนโลยีเข้ามา ทำให้การตอบงานทาง Line สามารถทำได้เลย และไม่ถือเป็นการรบกวนวันพักผ่อนครับ.....” (ผู้ให้สัมภาษณ์ รหัส A006)

3) ความผูกพันของพนักงาน เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความหมายของงาน ด้านความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน และด้านพลังงานและทรัพยากรในการทำงาน กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อพนักงานทราบถึงการมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ หรืองานที่ตนทำเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้พนักงานยอมรับเป้าหมาย และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และทำให้มีความพยายามทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ให้ตนเองมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนวางไว้ ด้านความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน องค์กรมีการเปิดให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในด้านบวกและลบ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีการสนับสนุนจากผู้จัดการและเพื่อนร่วมงานในด้านการทำงานเป็นทีม มีการตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์และสถานที่ทำงานเป็นประจำทุกปี ให้มีความปลอดภัยในการทำงาน และเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ด้านพลังงานและทรัพยากรในการทำงาน พนักงานมีความมุ่งมั่นทุ่มเทกับการทำงาน โดยงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับทักษะของตัวพนักงาน นอกจากนั้นทางบริษัทยังมีเครื่องมืออุปกรณ์ และสวัสดิการต่าง ๆ พร้อมสำหรับการทำงาน อาทิเช่น รถยนต์สำหรับเดินทางไป

ฟาร์ม ที่พักสำหรับพนักงาน รวมถึงสวัสดิการในส่วนของการค่าอาหาร และเงินรางวัลต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“....คิดว่าตำแหน่งสัตวบาลฟาร์มมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรค่ะ เป็นเสมือนต้นน้ำ ถ้าไม่มีเรา กลางน้ำ ปลายน้ำก็ไม่มีค่ะ.....” (ผู้ให้สัมภาษณ์ รหัส A002)

“....ตอนมีปัญหาการทำงานก็ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน และคนในทีมดีมาก ทุกคนทุ่มเทกับการทำงานโดยไม่รู้สึเหนื่อย แม้ว่าจะงานจะหนัก.....” (ผู้ให้สัมภาษณ์ รหัส A004)

สรุปและอภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องความตั้งใจในการคงอยู่ของสัตวบาลฟาร์มเลี้ยงสุกรในภาคเหนือ ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

พนักงานที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองจะมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Self-Efficacy ของ Bandura (1997) ที่ระบุว่าความเชื่อมั่นในตนเองส่งผลต่อการตั้งเป้าหมาย ความพยายาม และความอดทนต่ออุปสรรค นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถจากประสบการณ์ความสำเร็จในอดีตช่วยพัฒนาทักษะและเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จในงานที่ยากหรือท้าทาย โดยมีคำแนะนำจากผู้จัดการเป็นแรงเสริมสำคัญ ซึ่งพนักงานต้องมีความพร้อมทางร่างกายและอารมณ์ มีความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญอุปสรรคจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา งานวิจัยของ Chami-Malaeb (2022), Albrecht and Marty (2020), Achenreiner et al. (2019), Afzal et al. (2019) ที่พบว่าปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานกับองค์กร

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)

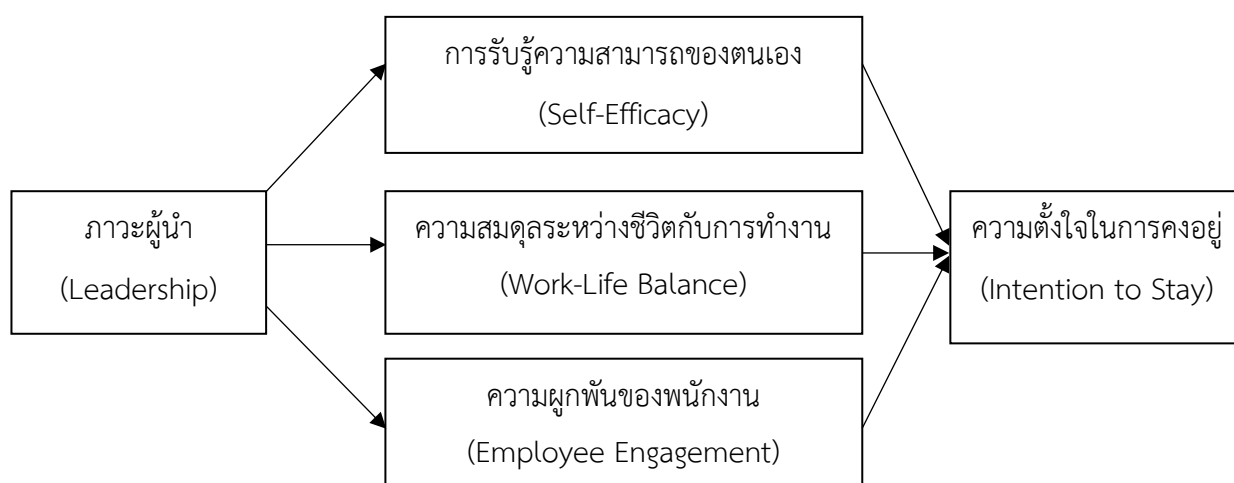
การที่พนักงานสามารถแบ่งเวลาให้กับชีวิตและครอบครัวได้ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenhaus and Allen (2011) ที่กล่าวว่า WLB มีผลต่อการลดความเครียดและการลาออก นอกจากนี้พนักงานที่บริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมทั้งในด้านเวลา การมีส่วนร่วมกับครอบครัว และความพึงพอใจในชีวิต โดยมีการจัดสรรเวลางานและเวลาส่วนตัวได้ดี มีนโยบายสนับสนุนให้พักผ่อนในวันหยุด และสามารถใช้นวัตกรรมในการสื่อสารงานเฉพาะกรณีฉุกเฉิน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับผล การศึกษา งานวิจัยของ Aman-Ullah et al. (2024), Cheng et al. (2019), Agus & Selvaraj (2020), Kaur & Randhawa (2021) พบว่าปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานกับองค์กร

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

พนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าและบทบาทสำคัญต่อองค์กร มักมีความตั้งใจในการคงอยู่สูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) ที่ระบุว่าความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ส่งผลต่อความเต็มใจในการทำงานและการอยู่กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานเกิดจากการเห็นความสำคัญของบทบาทหน้าที่ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ยอมรับเป้าหมายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรยังส่งเสริมความรู้สึกลดภัยในการทำงาน เปิดรับความคิดเห็น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ปลอดภัยและพร้อมใช้งาน รวมถึงมีสวัสดิการที่เหมาะสม ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ Hakro et al. (2022), Das and Malik (2025), Kim and Ausar (2018) Santhanam and Srinivas (2020) พบว่าปัจจัยความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานกับองค์กร

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานในฟาร์มเลี้ยงสุกรในภาคเหนือ ยังพบข้อค้นพบเพิ่มเติม ในตัวแปรภาวะผู้นำ โดยในด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ผู้จัดการฟาร์มให้คำปรึกษาทางด้านการปฏิบัติงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับพนักงานที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมการฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่งผลให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ Birgisdóttir et al. (2024), Bagheri et al. (2022) ภาวะผู้นำ ยังมีส่วนเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นทั้งทางบวกและทางลบ ให้มีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้พนักงานพึงพอใจกับการทำงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงเกิดเป็นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ Rasheed et al. (2024), Iddagoda et al. (2023) ภาวะผู้นำ ยังส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยในระหว่างที่พนักงานหยุดงาน ผู้จัดการจะคอยปฏิบัติงาน และบริหารจัดการแทน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ชีวิต และทำกิจกรรมกับครอบครัวในวันหยุดได้โดยไม่ถูกรบกวน ทำให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ Lamprinou et al. (2021), Metselaar et al. (2023)

จากผลการวิจัยและการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกทำให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความผูกพันของพนักงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความผูกพันของพนักงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงาน สามารถกำหนดกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานของฟาร์ม

จากผลการวิจัยทำให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

1) ควรมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีการยกกรณีศึกษาจากความสำเร็จในอดีต เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกำลังใจต่อพนักงาน

2) ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของตนเอง สร้างการทำงานเป็นทีม เปิดรับข้อคิดเห็นใหม่ ๆ และสนับสนุนความพร้อมทางด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสวัสดิการ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

3) ควรมีการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมทั้งในเวลางาน เวลากับครอบครัว และเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวของพนักงาน โดยเฉพาะกรณีพนักงานลาหยุดตามกำหนดการลาล่วงหน้า ควรมีการจัดบุคลากรมาปฏิบัติงานแทน เพื่อไม่ให้รบกวนวันหยุดของพนักงานและชีวิตส่วนตัว

4) ผู้จัดการมีส่วนสำคัญต่อการคงอยู่ของพนักงานเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้จัดการควรให้การสนับสนุนทั้งในด้านการให้คำปรึกษา ความพร้อมด้านต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการทำงานของพนักงาน และสามารถบริหารจัดการงานแทนพนักงานในวันหยุด สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อวิจัยต่อไป

1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานฟาร์มเลี้ยงสุกรภาคเหนือของประเทศไทยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของข้อมูลและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของฟาร์ม

3) การศึกษาปัจจัยมีผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานฟาร์มเลี้ยงสุกรภาคเหนือของประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลหลักแยกตามภูมิภาค เนื่องจากแต่ละพื้นที่ในประเทศไทยมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งอาจส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานที่แตกต่างกัน

รายการอ้างอิง

กลุ่มสารสนเทศและข้อมูลสถิติ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

(2566). *สรุปข้อมูลพื้นที่อุตสาหกรรมเลี้ยงสัตว์ ภาคเหนือตอนบน* (น. 13). กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

ชญาณี ชเวโนทย์, นกนัต ภูมิมา, และ ถิรภาพ พักทอง. (2559). "ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมไทย: ผลจากปัจจัยทางด้านอุปสงค์หรือปัจจัยทางด้านอุปทาน" ชุดโครงการความท้าทายภาคอุตสาหกรรมของไทย, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. *Thammasat Economic Journal*, 34(2), 64–87.

นฤมล เมียนเกิด. (2558). การศึกษาแนวทางการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์กรเอกชน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 12(1), 99-115.

บริษัทฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของประเทศไทย. (2566). จำนวนการลาออกของพนักงานฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของประเทศไทย. ในรายงานข้อมูลด้านบุคลากรระหว่างปี 2563 - 2566. (น.1-11)

ประสงค์ ศิริมณฑล, สุพัตรา ยอดสุรางค์, วรสิทธิ์ เจริญพุด, และ เชาวฤทธิ์ เชาว์แสงรัตน์. (2565). รูปแบบการจัดการพัฒนาสมรรถนะฝีมือแรงงานช่างเชื่อม. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 8(2), 974-984.

ปัทมวรรณ จินดารักษ์ และ สายสุนีย์ เกษม. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย. *วารสารจิตวิทยาประยุกต์*, 14(2), 211-230.

ภัทราพร จันตะนี (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการและนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์*, 4(1), 205-214.

รพีพรรณ สมจิตร์นิก. (2557). การรับรู้ความสามารถของตนเอง: ผลกระทบต่อความพยายามและแรงจูงใจ. *วารสารจิตวิทยาประยุกต์*, 9(1), 45-60.

โรเบิร์ต วอลเทอร์ส ประเทศไทย. (2568). รายงานผลสำรวจเงินเดือนประจำปี 2568: แนวโน้มการลาออกและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น. Thai PR. <https://www.thaipr.net/business/3555333/>

วรัญญา แดงสนธิ และ ดวงมล ไตรวิจิตรคุณ. (2557). ทิศทางจิตวิทยากับความพึงพอใจในงานของพนักงานในประเทศไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 20(2), 121-140.

ศุภิสรา นาคผจญ. (2564). ความเชื่อมั่นในตนเองและผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน. *วารสารวิจัยทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์*, 10(1), 67-85.

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). ไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยขั้นสุดยอด... ธุรกิจที่พึ่งพิงแรงงานสัดส่วนสูงเสี่ยงขาดแคลนแรงงาน. *กระแสทรรศน์*, 30(3453).
- อัจฉิมา เสนานิวาส และ สรัญญิณี อุสึ่นยาง. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 2(1), 29-40.
- Achenreiner, G. B., Kleiser, S. B., & Widmier, S. M. (2019). Understanding the relationship between salesperson motivation and performance: The role of need for cognition and impression management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1763–1774.
- Afzal, M., Khan, M. A., & Ali, I. (2019). Impact of workplace bullying on job burnout and intention to leave: Moderating role of resilience in Pakistani nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(2), 355–372.
- Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The effects of people- and technically-oriented TQM on productivity: The mediating role of production performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(9/10), 1272–1293.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681.
- Álvarez, A. (2014). *Qualitative data analysis: An approach to making sense of complex phenomena*. Springer.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2024). Balancing is a necessity, not leisure: A study on work-life balance witnessing healthcare sector of Pakistan. *Journal of Health Management*, 26(1), 15–29.
- Bagheri, A., Akbari, M., & Artang, A. (2022). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18.
- Bagheri, Z., Moeinzadeh, L., & Razmkhah, M. (2022). Roles of microbiota in cancer: From tumor development to treatment. *Journal of Oncology*.
<https://doi.org/10.1155/2022/3845104>

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of self-control*. Freeman.
- Banker, R. D., Hu, N., Pavlou, P. A., & Luftman, J. (2011). CIO reporting structure, strategic positioning, and firm performance. *MIS Quarterly*, 35(2), 487-504.
- Birgisdóttir, B. D., Gunnarsdóttir, S., & Candi, M. (2024). Exploring relationships among servant leadership, role clarity, and creative self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 397-422.
- Birgisdóttir, B. T., Hulthén Varli, I., Saltvedt, S., Lu, K., Abtahi, F., Åden, U., & Holzmann, M. (2024). Short-term variation of the fetal heart rate as a marker of intraamniotic infection in pregnancies with preterm prelabor rupture of membranes: A historical cohort study. *The Journal of Maternal-Fetal & Neonatal Medicine*, 37(1). 2345855.
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention: The mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003–1019.
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. G. (2019). The role of team climate in the relationship between interpersonal harmony and employee voice in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 992–1012.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- _____. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Das, S., & Malik, A. (2025). Sustainable supply chain management practices in the textile industry: A review of emerging trends. *International Journal of Supply Chain Management*, 10(1), 112–130.
- Gallup Organization. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster.

- _____. (2006). *Engaged employees drive company performance*. Gallup Press.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Handbook of occupational health psychology*, 2, 165-183.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gubman, E. L. (2003). *The Engaging Leader: Winning with Today's Free Agent Workforce*. Dearborn Trade Publishing.
- Hakro, D. N., Memon, M. S., & Shaikh, S. (2022). Impact of leadership styles on employee performance: A case study of public sector organizations in Pakistan. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(3), 45-58.
- Hewitt Associates. (2004). *Research Brief: Employee engagement higher at double digit growth companies*. Hewitt Associates.
- Hilal, A. H., & Alabri, S. S. (2013). Using NVivo for data analysis in qualitative research. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 2(2), 181-186.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- IBLF Organization. (2003). *Achieving corporate social responsibility: Engaging employees and other stakeholders*. International Business Leaders Forum.
- Iddagoda, A., Dissanayake, H., & Bagienska, A. (2023). Leadership, trustworthiness and employee engagement: An insight during the COVID-19. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2022-0183>
- IES. (2004). *Drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.

- Kaur, R., & Randhawa, G. (2021). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: Do employee engagement and work-life balance play any role?. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 241-257.
- Kim, J., & Ausar, K. (2018). The effect of transformational leadership on organizational commitment in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 1-9.
- Lailah Imandin. (2014). The impact of employee engagement on performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 6(2), 34-48.
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1071-1088.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. ใน C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 277-287). Oxford University Press.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432.
- Metselaar, S. A., Klijn, E. H., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2023). Did leadership become more important during COVID-19? A longitudinal analysis of the impact of servant leadership on performance and work-life balance satisfaction in a public organization. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 77-100.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Nimri, M. A., Patiar, A., Kenbock, J., & Jin, X. (2019). The influence of theory of planned behavior on employees' intention to stay in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 66-76.
- Pajares, F. (2002). *Overview of social cognitive theory and self-efficacy*.
<http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html>

- Perrin, T. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Towers Perrin.
- Rasheed, R., Rashid, A., Tunio, M. N., & Amirah, N. A. (2024). *Measuring the impact of leadership attributes on employee engagement through psychological empowerment: A study from the pharmaceutical industry. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2024-0307>
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Employee engagement and job satisfaction: A study of Indian IT sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 15–28.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Pocket Books.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836.
- Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.